



**MARIA ODETE
MONTEIRO LOPES**

**O PAPEL DO *INTERNATIONAL PURCHASING* NA
COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS INDUSTRIAIS:
O CASO PORTUGUÊS**



**MARIA ODETE
MONTEIRO LOPES**

**O PAPEL DO *INTERNATIONAL PURCHASING* NA
COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS INDUSTRIAIS:
O CASO PORTUGUÊS**

Tese apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Doutor em Engenharia e Gestão Industrial, realizada sob a orientação científica do Doutor Luís Miguel Domingues Fernandes Ferreira, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro e coorientação do Doutor António Carrizo Moreira, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro.

Aos meus filhos, João e Gonçalo
Ao meu pai

o júri

presidente

Prof. Doutor Fernando Manuel Bico Marques
professor catedrático da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor João José Quelhas Mesquita Mota
professor catedrático do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa

Prof. Doutor João Carlos de Oliveira Matias
professor catedrático da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Cristóvão Silva
professor auxiliar da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra

Prof. Doutor Amílcar José Martins Arantes
professor auxiliar do Instituto Superior Técnico da Universidade de Lisboa

Prof. Doutor João Manuel Vilas-Boas da Silva
professor auxiliar do ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa

Prof. Doutor Luís Miguel Domingues Fernandes Ferreira
professor auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor António Carrizo Moreira
professor auxiliar da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Finalizada que está a redação desta tese, e fazendo uma retrospectiva, tenho a plena consciência de que este trabalho, apesar de individual, só se concretizou porque nunca estive sozinha ao longo da jornada que me conduziu até este momento. Assim, quero deixar aqui o meu profundo agradecimento ao meu orientador, Prof. Luís Miguel Ferreira, pelo permanente e incansável acompanhamento, incentivo e apoio, absolutamente decisivos para que este trabalho se concretizasse. Muito obrigada por ter acreditado em mim! Da mesma forma, dirijo aqui também o meu mais sincero agradecimento ao meu coorientador, Prof. António Carrizo Moreira, pela preciosa colaboração na orientação deste trabalho e pelas suas certeiras palavras de incentivo, particularmente importantes nas ocasiões em que o desânimo levava a melhor.

Quero igualmente registar aqui o meu agradecimento a todos os meus colegas e amigos que de alguma forma me acompanharam e incentivaram ao longo da elaboração deste trabalho. Um agradecimento especial à Olga, com quem partilhei os bons e alguns menos bons momentos da concretização desta tese.

Ao Sr. João Pedro Melo, do Núcleo de 3º Ciclo, pela disponibilidade que sempre demonstrou e pela ajuda que me prestou em todos os momentos que precisei, o meu muito obrigada.

Não posso também deixar de agradecer a todos os quadros/diretores das empresas que integraram este trabalho pela disponibilidade demonstrada, pela simpatia com que me receberam e por todos os dados facultados.

Por último, um obrigada do fundo do coração aos meus filhos, por tantas vezes suportarem os meus acessos de mau humor e por aceitarem a minha indisponibilidade, muito mais frequente do que eu desejaria. João e Gonçalo, obrigada pelo vosso entendimento, pelos abraços e pelos beijos; neste trabalho e na vida, vocês foram e serão sempre o meu maior estímulo.

palavras-chave

International Purchasing, empresas industriais, competitividade.

resumo

O *international purchasing* é um tema de investigação que tem vindo a ganhar algum destaque principalmente nas duas últimas décadas. Não obstante, do exposto na literatura, verifica-se que as atividades de *international purchasing* são ainda com alguma frequência menosprezadas, enquanto atividade geradora de valor, quando comparadas com as atividades de exportação, ou quando comparadas com outros temas relacionados com os negócios internacionais. Até à data, a literatura existente no âmbito do *international purchasing* tem sido frequentemente descrita como estando demasiado fragmentada e pouco articulada, a partir da qual não é possível identificar com clareza as tendências ou linhas de orientação sobre a investigação naquele domínio. Além disso, a influência do *international purchasing* na competitividade das empresas é um dos temas de investigação menos estudados, para além de que o conhecimento é ainda escasso acerca da maneira como os padrões de atuação das empresas variam consoante os países onde estão implantadas.

Das constatações anteriores emerge a necessidade de que seja realizada mais investigação de forma a compreender melhor o fenómeno do *international purchasing* e qual o efeito exercido na competitividade das empresas. Assim, o presente estudo teve como objetivo fundamental compreender de que forma o *international purchasing* pode contribuir para o desenvolvimento da competitividade das empresas industriais, tendo sido realizado num contexto ainda pouco explorado (país de pequena dimensão e em desenvolvimento). Na operacionalização deste trabalho, de base empírica, foram usados onze estudos de caso, ou seja, onze empresas industriais implantadas em Portugal. Foi concebido um modelo teórico inicial ilustrativo dos fatores influenciadores da implementação de uma estratégia de *international purchasing*, a partir do qual se elaborou a entrevista semiestruturada, principal fonte de informação. As conclusões procedidas deste estudo foram sintetizadas em nove proposições que contribuem para o desenvolvimento do conhecimento no âmbito das atividades de *international purchasing* nas empresas industriais. Simultaneamente, a partir dos resultados obtidos, o modelo teórico foi revisto e melhorado. O objetivo último é que aquele sirva de orientação para as empresas no sentido de estas saberem quais as variáveis decisivas e que não podem ser descuradas na implementação de uma estratégia de *international purchasing* que pretenda ser bem-sucedida e geradora de competitividade.

keywords

International Purchasing, industrial companies, competitiveness.

abstract

International purchasing is a research subject that has been developed mainly during the last two decades. Researchers are currently paying more attention and studying the international purchasing issues. Factors such as the development of information and communication technologies and the development of distribution systems, besides the inevitable market globalization, are responsible for the increasing of international purchasing activities in companies. Despite the recent popularity as a research topic, international purchasing still receives little attention from scholars, compared with other international related business topics. In addition, the literature can be described as being too fragmented and uncoordinated, making it difficult to clearly identify trends or guidelines on international purchasing research field. Furthermore, the effect of international purchasing to companies' competitiveness is one of the least research subjects studied. Also little is known about how patterns of change concerning international purchasing diverge across different countries.

From previous findings emerges the need for more research to better understand the phenomenon of international purchasing and its effect on business competitiveness. Thus, the present study aims to understand how international purchasing can contribute to the development of industrial companies' competitiveness. In addition, this study was conducted in a non-traditional research context, which is a developing country with a limited national market. This study was developed using a qualitative approach, with multiple case studies in industrial companies, being each company a unit of analysis. Eleven companies were studied and they were chosen knowing in advance their involvement in purchasing activities in international markets. The leading method chosen to data collection was the semi-structured interview, developed from a theoretical model which illustrates the dimensions that can influence an international purchasing strategy.

The findings of this study were synthesized in nine propositions that contribute to scientific knowledge development within the international purchasing practices in industrial companies. Simultaneously, from the results obtained, the theoretical model was revised and improved, and its ultimate goal is to serve as guide for companies to know what the crucial variables that cannot be neglected in the implementation of a successful international purchasing strategy are, so that companies can empower their competitiveness.

ÍNDICE GERAL

Capítulo 1 – INTRODUÇÃO	1
1.1 Enquadramento da dissertação	1
1.2 Relevância e objetivos do estudo	4
1.2.1 Problema e questões de investigação	6
1.3 Abordagem metodológica	7
1.4 Organização da dissertação	8
 Capítulo 2 – REVISÃO DE LITERATURA	 11
2.1 Introdução	11
2.2 A função compras e o seu papel na empresa	11
2.3 <i>International purchasing vs. global sourcing</i>	14
2.4 Investigação sobre <i>international purchasing/global sourcing</i>	18
2.4.1 Motivações, obstáculos/barreiras e requisitos para o <i>international purchasing global sourcing</i>	20
2.4.2 Processos e etapas de desenvolvimento do <i>international purchasing/global sourcing</i>	28
2.4.3 Gestão e <i>design</i> organizacional do <i>international purchasing/global sourcing</i>	32
2.4.4 Consequências do <i>international purchasing/global sourcing</i>	37
2.5 <i>International purchasing/global sourcing</i> – o caso das Pequenas e Médias Empresa (PME)	41
2.5.1 Definição de Pequena e Média Empresa	42
2.5.2 Investigação sobre <i>international purchasing/global sourcing</i> em PME	43
2.6 Resumo do capítulo	46
 Capítulo 3 – ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA	 47
3.1 Introdução	47
3.2 Análise de citação/co citação	47
3.2.1 Metodologia adotada	49
3.2.2 Identificação e análise dos <i>Clusters</i>	54
3.2.3 Notas finais e lacunas da literatura	59
3.3 Resumo do capítulo	63

Capítulo 4 – PROBLEMA E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	64
4.1 Introdução	64
4.2 O problema e as questões de investigação	65
4.3 O modelo teórico proposto	70
4.4 Resumo do capítulo	74
Capítulo 5 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	75
5.1 Introdução	75
5.2 Paradigma e metodologia	76
5.2.1 Triangulação e rigor da investigação	80
5.2.2 Forma das questões de investigação	83
5.3 Determinantes da metodologia adotada	84
5.3.1 Recolha de dados	87
5.3.2 Tratamento e análise de dados	91
5.4 Resumo do capítulo	95
Capítulo 6 – Os Casos	96
6.1 Introdução	96
6.2 O IP nas empresas portuguesas	97
6.2.1 Empresa A	98
6.2.2 Empresa B	106
6.2.3 Empresa C	113
6.2.4 Empresa D	120
6.2.5 Empresa E	125
6.3 O IP nas empresas internacionais	131
6.3.1 Empresa F	131
6.3.2 Empresa G	138
6.3.3 Empresa H	145
6.3.4 Empresa I	151
6.3.5 Empresa J	159
6.3.6 Empresa K	167
6.4 Resumo do capítulo	175
..	
Capítulo 7 – ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS	176
7.1 Introdução	176
7.2 Motivações para o IP	178

7.3 Configuração da função compras	187
7.3.1 Gestão de fornecedores	203
7.3.2 Tipologias de componentes/produtos comprados	206
7.4 As compras/IP e a <i>performance</i> da empresa	209
7.5 Resumo do capítulo	217
Capítulo 8 – CONCLUSÕES	218
8.1 Introdução	218
8.2 Principais conclusões	219
8.2.1 Modelo teórico final	226
8.3 Contribuições do estudo	228
8.4 Limitações do estudo	230
8.5 Recomendações para pesquisa futura	231
8.6 Nota final	232
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	232
ANEXOS	249

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 - Níveis de evolução desde <i>international purchasing</i> a <i>global sourcing</i> (Monczka e Trent, 2002)	16
Figura 2.2 - Modelo preliminar do processo de <i>global purchasing</i> (Matthyssens et al, 2003)	25
Figura 3.1 - Representação esquemática da análise de co citação. Adaptado de Charvet et al (2007)	48
Figura 3.2 - Distribuição do número de artigos por revista	50
Figura 3.3 - Distribuição do número de artigos da amostra por ano de publicação	52
Figura 3.4 - Matriz de co citação (excerto de 15 x 15)	53
Figura 3.5 - Mapa MDS a duas dimensões obtido a partir do <i>software</i> SPSS 19.0	54
Figura 3.6 - Mapa MDS, com identificação dos <i>clusters</i> obtidos	55
Figura 4.1 - Modelo teórico proposto, ilustrativo do processo de IP nas empresas	73
Figura 5.1 - Guião da entrevista e ligação ao modelo teórico proposto	90
Figura 5.2 - Grelha desenvolvida para a análise de conteúdo	93
Figura 8.1 - Modelo teórico final, revisto após a análise de dados e resultados	226

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1 - Principais temas de pesquisa acerca do IP/GS	19
Tabela 2.2 - Benefícios, requisitos e desafios do IP (Birou e Fawcett, 1993)	23
Tabela 2.3 - Modelos de desenvolvimento do IP/GS	30
Tabela 2.4 - Definição de PME segundo as Recomendações de 2003 da Comissão Europeia ...	42
Tabela 3.1 - Listagem das revistas com maior número de publicações	51
Tabela 3.2 - Listagem de artigos que integra cada um dos <i>clusters</i> obtidos	56
Tabela 3.3 - Temas encontrados na revisão de literatura e análise bibliométrica	61
Tabela 5.1 - Características chave dos paradigmas positivista e fenomenológico (Mangan et al, 2004)	77
Tabela 5.2 - Termos alternativos para os principais paradigmas de investigação. (Mangan et al, 2004)	77
Tabela 5.3 - Metodologias associadas aos paradigmas (adaptado de Collis e Hussey, 2009) ...	78
Tabela 5.4 - Questões relevantes para diferentes métodos de pesquisa (Yin, 2009)	83
Tabela 5.5 - Identificação da atividade das empresas	87
Tabela 5.6 - Resumo dos procedimentos para a recolha e análise de dados	95
Tabela 6.1 - Identificação da atividade das empresas e constituição dos subgrupos	96
Tabela 6.2 - Caracterização sumária da empresa A	98
Tabela 6.3 - Parte da análise de conteúdo relativo à empresa A	105
Tabela 6.4 - Caracterização sumária da empresa B	106
Tabela 6.5 - Parte da análise de conteúdo relativo à empresa B	112
Tabela 6.6 - Caracterização sumária da empresa C	113
Tabela 6.7 - Parte da análise de conteúdo relativo à empresa C	119
Tabela 6.8 - Caracterização sumária da empresa D	120
Tabela 6.9 - Parte da análise de conteúdo relativo à empresa D	124
Tabela 6.10 - Caracterização sumária da empresa E	125
Tabela 6.11 - Parte da análise de conteúdo relativo à empresa E	130
Tabela 6.12 - Caracterização sumária da empresa F	132
Tabela 6.13 - Parte da análise de conteúdo relativo à empresa F	137
Tabela 6.14 - Caracterização sumária da empresa G	138
Tabela 6.15 - Parte da análise de conteúdo relativo à empresa G	144

Tabela 6.16 - Caracterização sumária da empresa H	145
Tabela 6.17 - Parte da análise de conteúdo relativo à empresa H	150
Tabela 6.18 - Caracterização sumária da empresa I	151
Tabela 6.19 - Parte da análise de conteúdo relativo à empresa I	158
Tabela 6.20 - Caracterização sumária da empresa J	159
Tabela 6.21 - Parte da análise de conteúdo relativo à empresa J	166
Tabela 6.22 - Caracterização sumária da empresa K	168
Tabela 6.23 - Parte da análise de conteúdo relativo à empresa K	174
Tabela 7.1 - Caracterização sumária das 11 empresas que integraram esta investigação	177
Tabela 7.2 - Quadro resumo das motivações para o IP verificadas nos onze estudos de caso ...	184
Tabela 7.3 - Configuração/estrutura organizacional das compras das empresas portuguesas	188
Tabela 7.4 - Configuração/estrutura organizacional das compras das empresas internacionais	192
Tabela 7.5 - Distribuição/organização das compras nos onze casos estudados	195
Tabela 7.6 - Analogia entre os níveis de evolução do IP/Gs apresentados pelos estudos de caso e os definidos por Monczka e Trent (2002)	199
Tabela 7.7 - Contributos das compras/IP na <i>performance</i> das empresas	213
Tabela 8.1 - Proposições enunciadas e correspondência com as questões de investigação	220

INTRODUÇÃO

Capítulo 1

1.1 Enquadramento da dissertação

Foi nas décadas de 80 e 90 que emergiu uma economia global, com implicações óbvias na forma de atuação e gestão das empresas. Com a supressão de barreiras ao comércio internacional, o fluxo de produtos a uma escala global ficou facilitado, fazendo com que as empresas tivessem necessariamente que repensar as suas estratégias, até aí confortavelmente delineadas para as economias nacionais. Face a esta nova realidade, com especial impacto para as empresas industriais, surgiu a necessidade de implementar estratégias conducentes a: redução de custos; melhorar continuamente a qualidade dos seus produtos; melhorar o serviço aos clientes; melhorar a distribuição e reduzir o tempo na conceção e desenvolvimento de novos produtos (Monczka e Trent, 1991).

As estratégias a implementar têm pois que ser pensadas não só para o mercado doméstico, mas para uma escala internacional se as empresas quiserem permanecer competitivas. De facto, à medida que as economias se tornam cada vez mais interdependentes intensifica-se a pressão competitiva, uma vez que as empresas passam a ter que enfrentar uma concorrência que se estende para além das fronteiras nacionais. Cingir-se aos mercados domésticos torna-se insuficiente para que as empresas garantam o seu crescimento e rentabilidade de modo a permanecerem competitivas e, em última análise, para garantirem a sobrevivência do negócio. Este, tendencialmente e cada vez mais, depende da capacidade das empresas competirem internacionalmente. É um facto incontornável que a conjuntura económica mundial agora, mais do que nunca, força as empresas a procurarem continuamente novas fontes para incremento da sua competitividade (Trent e Monczka, 2003; Sartor, Orzes, Nasimbeni, Jia e Lamming, 2014).

Atualmente, e independentemente do país de implantação, rapidamente se constata que nenhuma empresa pode sobreviver isolada face à dinâmica do mercado global. Particularmente em países de pequena dimensão, este efeito faz-se sentir ainda mais, seja porque o mercado doméstico tem uma dimensão limitada ou porque as barreiras às trocas comerciais internacionais são praticamente inexistentes, ou ainda porque as empresas estão vocacionadas para a expansão internacional (Holmlund, Kock e Vanyushyn, 2007).

Assim, no atual contexto económico mundial, o *international purchasing (IP)* pode constituir uma das estratégias chave, fundamental para o sucesso das empresas e para o incremento da sua competitividade (Fagan, 1991; Hultman, Johnsen e Hertz, 2012; Nassimbeni, 2006; Overby e Servais, 2005; Quintens, Pauwels e Matthyssens, 2006a; Rexha e Miyamoto, 2000; Sartor et al, 2014). Pensar na internacionalização apenas na perspetiva das exportações e delinear uma estratégia não tendo em consideração as atividades a montante é claramente insuficiente e, mais do que isso, redutor para a empresa. Se se pensar que a qualidade do produto final tem uma relação direta com a qualidade das matérias-primas/componentes comprados, facilmente se conclui que pensar nas compras de forma estratégica pode melhorar substancialmente a *performance* da empresa. (González-Benito, 2007; Mol, 2003; Nair, Jayaram e Das, 2015; Thrulogachantar e Zailani, 2011).

Em anos mais recentes, as empresas têm experienciado mudanças rápidas e de grande relevo, devidas fundamentalmente ao aumento de fenómenos como a subcontratação, o comércio eletrónico e, incontornavelmente, a globalização (Spina, Caniato, Luzzini e Ronchi, 2013). Como resultado destas alterações externas, a par de uma tendência de especialização cada vez maior por parte de alguns sectores, as empresas são confrontadas com a necessidade de comprarem, não apenas *commodities*, mas produtos/serviços mais complexos e/ou customizados e com um peso financeiro também significativamente maior. Este facto força frequentemente as empresas a procurar oportunidades nos mercados internacionais e a ter que ponderar decisões de maior nível de sofisticação. Assim, e ainda de acordo com Spina et al (2013), o efeito combinado da globalização, e-commerce e a subcontratação traz novos desafios à função compras, tendo esta que ser continuamente ajustada à medida que se torna numa atividade mais estratégica, complexa e de âmbito mais alargado.

Existem na literatura diversos outros estudos que corroboram o que foi dito anteriormente, nomeadamente no que se refere à relevância das compras nos mercados internacionais e/ou às atividades de importação (Aykol, Palihawadana e Leonidou, 2013; Golini e Kalchschmidt, 2015a; Knudsen e Servais, 2007; Swamidass, 1993; Trent e Monczka, 2005). Também nestes estudos,

fatores como a acelerada globalização da economia, aumento da competição à escala mundial, os continuados desenvolvimentos nos meios de transporte, comunicações e sistemas de informação, a tendência crescente para a deslocalização das empresas ou a abertura de filiais são apontados como potenciadores do desenvolvimento da função compras, particularmente enquanto atividade desenvolvida a nível internacional e geradora de valor para a empresa. Outra perspetiva da importância das compras, recentemente reforçada por Spina et al (2013), foi apresentada por Biemans e Brand (1995), segundo os quais os crescentes níveis de especialização das empresas são um dos principais fatores que influenciam decisivamente as atividades, responsabilidades e, em última análise, o papel da função compras, fazendo com que esta se torne uma atividade crítica.

As razões acima apontadas para justificar a importância da função compras parecem não ter grande contestação na literatura. No entanto, ao abordar a questão das compras e em particular as que são efetuadas no âmbito dos mercados internacionais, aqueles fatores deverão ser analisados ou ponderados à luz da estratégia das próprias empresas. É um facto que o contexto económico mundial é atualmente encarado como um veículo facilitador das trocas comerciais. De que forma podem aproveitar os benefícios e a maior facilidade de acesso aos mercados internacionais para delinear a sua estratégia de compras poderá ser a questão fundamental para algumas empresas. Para outras, ao invés de uma estratégia, as compras nos mercados internacionais poderão apenas emergir em resposta a uma necessidade, pontual ou não, e que se constitui como a opção mais favorável face aos objetivos da empresa. Seja de uma forma ou de outra, o que é facto é que cada vez mais empresas alargam as suas atividades a montante aos mercados internacionais visando algum benefício. A este respeito, os mais referidos na literatura são a obtenção de custos mais baixos, maiores níveis de qualidade e acesso a tecnologias de ponta (Aykol et al, 2013; Monczka e Trent, 1991; Nassimbeni, 2006). Destes benefícios a obter, especial destaque deve ser dado à redução de custos que é recorrentemente indicado como sendo uma prioridade, consequência do aumento da pressão competitiva do mercado (Demeter, 2014; Lorentz, Töyli, Solakivi e Ojala, 2015; Nassimbeni, 2006; Trent e Monczka, 2003).

Para algumas empresas, atualmente a grande questão já não é decidir se compram ou não internacionalmente, é antes saber como gerir esses processos de compra de uma forma eficiente e eficaz (Aykol et al, 2013). Esta mudança de paradigma é especialmente adequada para as grandes multinacionais cujas redes de negócio têm um alcance global. Empresas com aquelas características têm sido, aliás, os alvos preferenciais da investigação académica no que diz respeito às temáticas ligadas às compras, sejam elas o *international purchasing (IP)*, *global*

sourcing (GS)¹, ou simplesmente o *purchasing* (Agndal, 2006; Knudsen e Servais, 2007; Ramsay, 2008; Tunisini, Bocconcelli e Pagano, 2011). Este facto não será de estranhar, uma vez que organizações multinacionais, com unidades de negócio disseminadas a uma escala global, constituem excelentes fontes de informação para o desenvolvimento da investigação académica no que diz respeito às compras nos mercados internacionais, bem como à sua relação com a estratégia corporativa (Ramsay, 2008). Porém, segundo o mesmo autor, o crescente volume de estudos daquela temática no contexto das grandes organizações multinacionais pode gerar uma lacuna entre a teoria e a realidade, na medida em que aquelas organizações possuem uma representatividade limitada no âmbito da economia mundial. Com efeito, as pequenas e médias empresas (PME) constituem a parcela dominante do comércio, tanto nacional como internacional, pelo que a forma como aquelas encaram e gerem as compras nos mercados internacionais não pode ser ignorado, se se pretender ter uma visão realista e representativa da globalidade das empresas.

Além da predominância de estudos focados em empresas de grande dimensão e/ou multinacionais, outra característica que se destaca na literatura sobre compras internacionais é a maior incidência da investigação no contexto de países desenvolvidos (Alguire, Fear e Metcalf, 1994; Agndal, 2006; Hultman, Hertz, Johnsen e Johnsen, 2009; Mohammad, Julien e Kay, 2009; Hartmann, Jahns e Trautmann, 2007). De facto, os países do centro da Europa e os EUA têm sido os contextos de estudo mais frequentes, em detrimento dos países em desenvolvimento ou periféricos.

1.2 Relevância e objetivos do estudo

Face ao exposto, verifica-se que existe uma aparente unanimidade em relação à importância das compras no contexto internacional, enquanto atividade capaz de gerar valor acrescentado para as empresas. Não obstante, quando comparada com outras áreas de investigação relacionadas com as atividades de comércio mundial, as compras nos mercados internacionais assumem ainda pouca relevância enquanto objeto de estudo, quer seja teórico ou empírico (Aykol et al, 2013; Hultman et al, 2012; Mol, 2003; Overby e Servais, 2005; Quintens, Pauwels e Matthyssens, 2006b).

¹ No capítulo 2 será feita a distinção entre os conceitos de *international purchasing* e *global sourcing*

Adicionalmente, a literatura existente tem sido frequentemente descrita como estando demasiado fragmentada e pouco articulada, a partir da qual não é possível identificar com clareza as tendências ou linhas de orientação sobre a investigação no domínio das compras internacionais (Aykol et al, 2013). Esta insuficiência de investigação sentida pelos investigadores contraria, de certa forma, a importância crescente atribuída à atividade de compras e em particular nos mercados internacionais, já anteriormente referida e justificada. Este facto, conjuntamente com a crescente globalização dos mercados são razões que justificam por si só a necessidade de aprofundar o conhecimento sobre aquela temática. Além disso, considerando que o ciclo de vida dos produtos é cada vez mais curto e que a dinâmica atual do mercado a uma escala global é cada vez maior, as empresas são obrigadas a ajustarem-se continuamente, facto que torna o tema das compras nos mercados internacionais sempre atual e onde novas variáveis podem surgir e devem ser consideradas.

Foi também referido no ponto anterior que o contexto dominante da investigação na área das compras internacionais são os países desenvolvidos, nomeadamente os do centro da Europa e EUA. Simultaneamente, as empresas de grande dimensão e/ou as grandes multinacionais são também os alvos de estudo preferenciais, potenciando o estudo das compras numa perspetiva essencialmente corporativa (Ramsay, 2008). De acordo com este autor, estes dois fatores provocam naturalmente uma lacuna na investigação dado que as PME constituem uma fatia importantíssima do comércio internacional. Além disso, o estudo das compras nos mercados internacionais levado a cabo ao nível da unidade de negócio poderá ser relevante para perceber qual o papel desempenhado por filiais de grandes multinacionais quando implantadas num país como Portugal, em relação às compras corporativas, e qual o seu nível de decisão/intervenção. É um facto amplamente reconhecido na literatura que estudos efetuados no contexto de países em desenvolvimento e/ou em empresas de menor dimensão são escassos (Dantas, Arkader e Figueiredo, 2012; Quintens et al, 2006b; Zheng, Knight, Harland, Humby e James, 2007).

De acordo com Zheng et al (2007), no âmbito da temática das compras e das compras internacionais, em particular, pouco se sabe acerca da maneira como os padrões de atuação das empresas variam consoante os países onde estão implantadas. Ainda de acordo com aquele autor, desta constatação emerge a necessidade de haver mais investigação de forma a perceber e monitorizar as tendências tanto nos países desenvolvidos, como nos países considerados em desenvolvimento. A este respeito, também Dantas et al (2012) são da mesma opinião dado que, para comprovarem a relevância do contexto de estudo nas práticas das empresas em termos de compras internacionais, efetuaram um estudo comparativo entre dois países com características

muito diferentes entre si: Brasil e Itália. Desta investigação resultou que, embora fossem identificadas algumas similaridades entre os dois países, foram também detetadas diferenças relevantes, especialmente quanto à perceção das motivações e barreiras à prática das compras internacionais.

Os factos agora explanados reforçam a convicção de que o presente trabalho de investigação, efetuado no contexto português, pode dar um contributo válido para aprofundar o conhecimento no âmbito da temática das compras nos mercados internacionais. Além disso, sendo Portugal um país de pequena dimensão, com uma realidade industrial limitada e em desenvolvimento e vocacionado para as trocas comerciais internacionais (Holmlund et al, 2007), fazem dele um contexto de estudo particular e potencialmente promissor.

O propósito maior deste trabalho de pesquisa é averiguar qual o contributo da função compras e das compras internacionais em concreto para a competitividade das empresas industriais dado que, mais uma vez, se constata que a literatura não é profusa nesta temática em particular (Aykol et al, 2013; González-Benito, 2007; Quintens et al, 2006a). Apesar de ser considerado essencial o alinhamento entre a atividade de compras e a estratégia da empresa (González-Benito, 2007) e de a literatura existente ser quase consensual quanto à importância e os benefícios da função compras para o desempenho global da empresa (Aykol et al, 2013; Demeter, 2014; Nassimbeni, 2006; Quintens et al, 2006a; Overby e Servais, 2005; Rexha e Miyamoto, 2000), os estudos existentes são pouco claros quanto aos resultados/efeitos na competitividade das empresas ou quanto à forma como aqueles são alcançados.

1.2.1 Problema e questões de investigação

Face ao descrito anteriormente, o interesse desta tese afigura-se inteiramente justificado. Até à data não existe nenhum trabalho de investigação que se tenha debruçado sobre a temática das compras internacionais no contexto das empresas industriais implantadas simultaneamente em países em desenvolvimento e de dimensão geográfica limitada, como Portugal. Deste modo, é intenção deste trabalho contribuir para aprofundar o conhecimento sobre a melhor abordagem que as empresas deverão ter em relação às compras nos mercados internacionais e quais as mais-valias que daí poderão advir. Em termos de terminologia a adotar para este estudo, a escolha recaiu sobre o termo *international purchasing*, por razões que serão expostas no capítulo 2. Assim, o objetivo principal desta investigação e, simultaneamente, problema de estudo é:

“Compreender em que medida, e como, o international purchasing pode contribuir (ou se efetivamente contribui) para o desenvolvimento da competitividade das empresas industriais.”

Decorrente do problema de estudo e de forma a atingir o objetivo principal deste trabalho, as questões de investigação que se pretendem ver respondidas são as seguintes:

- 1) Como (e porquê) é que é desencadeado o international purchasing nas empresas industriais?*
- 2) Qual a relação, e de que forma estão relacionados, as questões organizacionais /estruturais e os processos de compra nos mercados internacionais?*
- 3) Qual o contributo do international purchasing na competitividade das empresas industriais?*

1.3 Abordagem metodológica

Na abordagem que se segue pretende-se resumir o procedimento adotado para levar a cabo este trabalho de investigação, bem como justificar as principais escolhas feitas em termos metodológicos.

Dada a natureza exploratória desta pesquisa, a metodologia de investigação utilizada para efetuar este trabalho tem uma base empírica e foi desenvolvida através de uma abordagem qualitativa, na qual foram usados múltiplos estudos de caso em empresas industriais a operar em Portugal. A natureza exploratória deste projeto de investigação e o contexto em que foi realizado, para além da forma como as questões de investigação estão formuladas, fazem dos estudos de caso a opção metodológica mais acertada (Yin, 2009). Além disso, ainda segundo o mesmo autor, os estudos de caso permitem desenvolver uma compreensão aprofundada do fenómeno que se pretende estudar, neste caso as práticas de compras internacionais por parte de empresas industriais.

A razão para a escolha de múltiplos estudos de caso prende-se essencialmente com o facto de estes permitirem a aplicação da lógica da replicação proporcionando, deste modo, maior robustez aos resultados (Yin, 2009). No que diz respeito ao presente estudo, o número de casos não foi definido à partida; ao invés, optou-se por seguir uma lógica de saturação teórica (Eisenhardt,

1989, *apud* Glaser e Strauss, 1967; Voss, Tsikriktsis e Frohlich, 2002), o que resultou num total de onze casos, ou seja, fizeram parte deste estudo onze empresas industriais a operar em Portugal.

Cada uma das empresas que integraram esta investigação constituiu uma unidade de análise, ou estudo de caso. Para a seleção das empresas, as únicas duas premissas foram: (1) aquelas praticarem, numa base regular, atividades de compras nos mercados internacionais e (2) serem empresas industriais a operar em Portugal, independentemente de serem de origem portuguesa ou internacionais (filiais de grupos multinacionais estrangeiros).

Na recolha de dados, a fonte de informação principal foi a entrevista semiestruturada, sendo que se recorreu também, e sempre que possível, a outras fontes de informação complementares como os *websites*, relatórios anuais e publicações internas das empresas. O desenvolvimento da entrevista teve como ponto de partida as três questões de investigação, de tal forma que a sua estrutura final reunisse o conjunto de perguntas que permitissem obter a informação necessária e suficiente para dar resposta ao problema de estudo.

A análise dos dados recolhidos foi um processo desenvolvido em duas etapas. Na primeira etapa, a opção foi efetuar inicialmente uma análise de conteúdo para sistematizar toda a informação recolhida, seguida de uma descrição detalhada de cada um dos casos com base nessa análise de conteúdo. A completar a análise de dados, na segunda etapa procedeu-se a uma análise comparativa entre os diversos casos que fizeram parte desta investigação. Desta segunda etapa emergiram os resultados obtidos em relação à atividade de compras em geral e às compras internacionais em particular, praticado no contexto das empresas industriais implantadas no território português.

1.4 Organização da dissertação

No âmbito do estudo a realizar pretende-se perceber, como objetivo fundamental, se e como os processos de compra nos mercados internacionais contribuem para incrementar a competitividade das empresas industriais. Trata-se de um estudo levado a cabo utilizando a metodologia de estudos de caso e cujo contexto são empresas industriais implantadas em Portugal. Assim, de forma a dar seguimento aos objetivos do estudo, esta dissertação encontra-se estruturada em oito capítulos, cuja descrição sucinta é apresentada a seguir:

- **Capítulo 1: Introdução** – o presente capítulo começa com um enquadramento da dissertação de modo a contextualizar o tema que serviu de foco de investigação ao longo deste trabalho. É abordada a relevância desta pesquisa para o incremento do

conhecimento científico no âmbito das compras nos mercados internacionais e é apresentado o problema principal de investigação, bem como as questões de pesquisa. É feita igualmente uma abordagem à metodologia de investigação usada neste trabalho, na qual se inclui a justificação para a escolha feita. Este capítulo termina com a descrição da estrutura do presente trabalho de investigação;

- **Capítulo 2: Revisão de literatura** – no segundo capítulo é feita uma revisão da literatura existente no âmbito do *international purchasing* e *global sourcing*. Mais especificamente, este capítulo começa com uma abordagem acerca da função compras e sua importância nas empresas, após a qual se procede à explicação e distinção entre os conceitos de *international purchasing* e *global sourcing*. Segue-se a identificação e descrição das principais linhas de investigação sobre aquela temática. O capítulo 2 finaliza com uma abordagem ao tema das compras nos mercados internacionais especificamente para o caso das PME, justificável pela sua aparente especificidade;
- **Capítulo 3: Análise Bibliométrica** – no seguimento do capítulo anterior, neste é feita uma análise bibliométrica que tem como objetivo fundamental complementar e, simultaneamente, consolidar a revisão de literatura. Este tipo de análise pode ser uma ferramenta muito útil porque, quando aplicada de forma adequada, permite identificar a estrutura intelectual numa determinada área de investigação. Para além disso, é também objetivo deste capítulo identificar eventuais lacunas de investigação, ou identificação de áreas de estudo menos exploradas;
- **Capítulo 4: Problema e Questões de Investigação** – no capítulo 4 procede-se à apresentação e justificação do problema principal deste estudo e das subsequentes questões de investigação. Neste capítulo é igualmente proposto um modelo teórico que pretende integrar os conceitos relacionados com este projeto de investigação. Concretamente, este modelo teórico é concebido com o intuito de servir de suporte a uma melhor compreensão do fenómeno do *international purchasing* e as dimensões envolvidas, servindo de ponto de partida para responder às questões de pesquisa;
- **Capítulo 5: Metodologia de Investigação** – este capítulo tem como objetivo último apresentar e explicar a metodologia usada neste trabalho de investigação. De forma a cumprir aquele objetivo, o capítulo 5 está estruturado em três partes distintas, a saber: uma primeira parte, onde são abordados os paradigmas metodológicos e metodologias a eles associados; uma segunda parte, onde são apresentados os diferentes métodos de

recolha de dados associados às diferentes metodologias, as suas principais características e sua relação com a forma das questões de investigação; por fim, uma terceira parte, onde é descrita e justificada a metodologia utilizada no presente trabalho de investigação;

- **Capítulo 6: Os Casos** – o capítulo 6 é dedicado inteiramente à apresentação dos onze estudos de caso. Nele procede-se a uma análise detalhada dos estudos de caso considerados, no que diz respeito às compras e às práticas de *international purchasing* em particular. Assim, e dando seguimento ao objetivo deste capítulo, a análise de cada uma das empresas estudadas começa por uma breve apresentação e caracterização das mesmas de modo a permitir uma melhor contextualização da análise a efetuar. Após esta apresentação, procede-se a uma descrição mais detalhada dos processos de compra em cada uma das empresas, com especial enfoque no *international purchasing*. Esta descrição baseia-se na análise de conteúdo feita para cada um dos estudos de caso e que permitiu categorizar e sistematizar a informação recolhida. A descrição de cada um dos casos está estruturada em três tópicos distintos, sendo que em cada um deles se procurou ir ao encontro de (ou dar resposta a) cada uma das questões de investigação. Assim, a análise individual feita às empresas segue a ordem sugerida pelas questões de pesquisa e tem a seguinte sequência: (1) o desencadeamento do *international purchasing*; (2) a estrutura organizacional e os processos de compra (no mercado internacional) e (3) o *international purchasing* e a competitividade da empresa;
- **Capítulo 7: Análise de Dados e Resultados** – De modo a dar seguimento ao objetivo desta investigação, no capítulo 7 procede-se a uma análise comparativa entre os onze estudos de caso. Esta considera os aspetos mais pertinentes e relevantes expostos durante a análise individual dos casos, no contexto do *international purchasing* nas empresas industriais implantadas em Portugal. São expostos os principais resultados decorrentes deste trabalho de investigação e feita a sua comparação com a literatura existente;
- **Capítulo 8: Conclusões** – neste capítulo são apresentadas as conclusões deste estudo, bem como as suas contribuições para o desenvolvimento do conhecimento científico. A finalizar, são expostas as principais limitações desta investigação e recomendações para pesquisa futura.

REVISÃO DE LITERATURA

Capítulo 2

2.1 Introdução

O objetivo deste capítulo de revisão bibliográfica é fazer uma abordagem sobre a temática das compras (ou *purchasing*) nas empresas, de uma forma geral, e particularmente sobre o tema das compras nos mercados internacionais, nas suas diferentes perspectivas. Deste modo, nesta revisão de literatura começar-se-á por esclarecer qual o papel da função compras nas empresas, e especificamente qual a importância que lhe é atribuída, nomeadamente enquanto atividade geradora de valor. Seguidamente, proceder-se-á à clarificação e distinção dos conceitos de *international purchasing* e *global sourcing*, seguindo-se uma descrição das principais linhas de investigação sobre este tema, nas empresas em geral.

Pela sua aparente especificidade, será feita uma abordagem sobre a forma como a função compras, nomeadamente enquanto atividade desenvolvida a nível internacional, é encarada no caso particular das PME.

2.2 A função Compras e o seu papel nas empresas

Nas últimas décadas, o papel das compras e da gestão da cadeia de abastecimento tem evoluído de forma substancial, motivado pelas mudanças profundas que se têm verificado na forma como os mercados operam, nomeadamente no contexto internacional (Lintukangas, Peltola e Virolainen, 2009). As organizações industriais estão atualmente a passar por rápidas mudanças, tanto a nível externo como interno, devido a fenómenos incontornáveis como a globalização, e-commerce e a subcontratação, e que se fazem sentir de uma forma cada vez mais acentuada (Zheng et al, 2007). Neste sentido, as empresas sentem uma necessidade premente de

melhorar a eficiência e eficácia dos seus processos no sentido de dar resposta à crescente exigência e competitividade dos mercados. Apesar desta constatação, na maioria das empresas, a função compras tem sido negligenciada quando comparada com outras funções. No entanto, a crescente competição a nível global tende a induzir um maior interesse no que diz respeito à racionalização das compras. Para um número crescente de empresas, a necessidade de redução de custos está a tornar-se mais importante do que o próprio incremento das vendas e, como consequência, uma eficiente gestão das compras torna-se um autêntico desafio (Aceti, Merlino e Vismara, 2004; Golini e Kalchschmidt, 2015a; Lorentz et al, 2015). Com efeito, de acordo com Aceti et al (2004), as despesas imputadas à função compras podem ser interpretados como sendo a base sobre a qual as empresas podem conseguir os seus proveitos. Nesta medida, tanto as compras diretas (compra de itens diretamente relacionados ou para incorporar o produto final ou o serviço) como as indiretas (itens comprados não diretamente associados ao produto final) podem assumir-se como atividades estratégicas de grande relevância.

Numa perspetiva geral, Biemans e Brand (1995) identificaram uma série de tendências que estimularam o desenvolvimento da função compras, são elas:

1. *Redução do número de fornecedores* – um menor número de fornecedores facilita o controlo, reduz os custos de comunicação, clarifica as responsabilidades e simplifica a gestão;
2. *Exigência acrescida com os fornecedores* – na sequência da redução do número de fornecedores, a dependência destes por parte das empresas compradoras aumenta, o que leva a que estas sejam mais exigentes em relação aos níveis de qualidade dos produtos/serviços que comprem;
3. *Aumento da cooperação com fornecedores* – os dois fatores referidos atrás têm como consequência natural uma mudança no paradigma das relações cliente-fornecedor; a tendência passou para o estabelecimento de relações mais próximas e de longo prazo, caracterizadas pela confiança mútua, interdependência e benefícios para ambas as partes;
4. *Diminuição dos prazos de entrega* – o aumento da concorrência, com ciclos de vida dos produtos cada vez mais curtos, conduz a um aumento da pressão na fase da conceção e desenvolvimento de novos produtos e à necessidade de encurtar os prazos de entrega;
5. *Compras como arma estratégica* – a maior proximidade e cooperação, a par de uma crescente interdependência entre as empresas compradoras e os seus fornecedores contribui de forma decisiva para o aumento da importância estratégica da função compras.

Em conjunto, estas tendências estão a produzir mudanças substanciais no modo como as compras são geridas, levando a que muitas empresas percebam os benefícios que advêm de uma eficaz organização e utilização da função compras (Biemans e Brand, 1995; Pressey, Tzokas e Winklhofer, 2007; Sanchez-Rodriguez, 2009). No entanto, segundo Zheng et al (2007), o papel das compras e a sua função estratégica pode variar de um empresa para outra em função da sua dimensão, do sector de atividade em que se insere e da maturidade das compras dentro da empresa.

Atualmente, os níveis crescentes de especialização levam muitas empresas a concentrarem-se no seu *core business* e a recorrerem cada vez mais à subcontratação para a produção de componentes/partes do produto. Este desenvolvimento tem uma influência grande nas atividades, responsabilidades e, em última instância, no papel desempenhado pela função compras (Biemans e Brand, 1995). Além disso, pelas razões já expostas atrás, o âmbito de atuação da função compras tende a ser cada vez mais alargado, no qual os mercados internacionais assumem uma importância crescente.

No passado recente, a maioria dos trabalhos de investigação sobre a internacionalização das empresas têm-se focado na gestão das atividades a jusante, ou seja, nas exportações (Knudsen e Servais, 2007). A investigação feita sobre as atividades de procura/compra à escala internacional, bem como a literatura existente é ainda, limitada (Aykol et al, 2013; Hultman et al, 2012; Mol, 2003; Overby e Servais, 2005; Quintens, Matthyssens e Faes, 2005b). Este facto não deixa de ser surpreendente, por um lado, porque o sucesso das exportações depende da extensão das compras internacionais e do próprio processo de compra e, por outro, porque este tipo de compras contribui de forma significativa para aumentar o nível de desempenho e competitividade das empresas, segundo Knudsen e Servais (2007).

Contrariando, de certa forma, a tendência que se tem verificado nos últimos anos, e atendendo às razões atrás expostas, atualmente os investigadores têm vindo a prestar mais atenção e a estudar mais aprofundadamente a gestão de compras, nomeadamente numa perspetiva internacional. De facto, fatores como o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, o desenvolvimento dos sistemas de transporte e a diminuição de barreiras protecionistas têm potenciado um incremento da internacionalização das compras por parte das empresas (Hultman et al, 2012; Nassimbeni, 2003; Quayle, 2001; Sartor et al, 2014; Smith, 1999); não é, por isso, de estranhar que este seja um tema que esteja agora a despertar um maior interesse (Knudsen e Servais, 2007).

2.3 *International purchasing vs. global sourcing*

Ao longo dos anos, têm surgido na literatura vários conceitos para designar a atividade de aquisição de bens ou serviços no contexto empresarial. São disso exemplo os termos *procurement*, *purchasing* ou *sourcing*. Cada uma destas designações é frequentemente utilizada indiferenciadamente embora haja autores que as distingam consoante a extensão ou o tipo de aquisição. Quando a atividade de compras é alargada ao contexto internacional, verifica-se igualmente que, reiteradas vezes, os conceitos utilizados não são definidos de forma clara. Assim, na literatura existente sobre o tema em causa surgem vulgarmente várias designações para definir o mesmo tipo de atividades ou, ao contrário, a mesma designação é utilizada em contextos diferentes. Importa, pois, clarificar alguns dos conceitos associados aos termos mais comumente utilizados: *international purchasing*, *international sourcing*, *global purchasing* e *global sourcing*.

Quintens, Matthyssens e Faes (2005a) usam a designação *international purchasing* para descrever as atividades de compra das empresas fora do mercado doméstico. Já outros autores, como Birou e Fawcett (1993) ou Nassimbeni (2006), definem *international sourcing* como sendo a compra de materiais e componentes a fornecedores localizados fora das fronteiras nacionais do comprador. Numa análise imediata, as duas expressões anteriores, embora diferentes, são utilizadas para descrever o mesmo tipo de atividades. As definições anteriores aplicam-se ainda à designação *global purchasing*, utilizada por Smith (1999), que não faz distinção entre esta designação e *international purchasing*.

Uma perspetiva mais abrangente de *global purchasing* é dada por Quintens et al (2006b, 171), sendo por estes autores definida como a “*atividade de procura e obtenção de produtos, serviços e outros recursos, a uma escala mundial, de modo a satisfazer as necessidades da empresa e a promover e/ou fortalecer a sua posição competitiva.*” Esta definição inclui não só a tarefa operacional de comprar, mas também acarreta responsabilidades a um nível mais estratégico, como sejam o desenvolvimento de fornecedores e a geração de sinergias de compras globais (Faes, Matthyssens e Vandenbempt, 2000; Quintens et al, 2006a). O *global purchasing* pode resultar de uma decisão oportunista e reativa, com vista à diminuição de custos, mas também pode ser um esforço estratégico e coordenado para fortalecer a posição competitiva da empresa.

Ainda na perspetiva de Quintens et al (2006b), o *global purchasing* inclui todas as fases do processo de compra, começando antes da definição da lista de potenciais fornecedores, passando

pela seleção dos mesmos e compra propriamente dita, até ao posterior acompanhamento e avaliação.

Um outro termo frequentemente utilizado para descrever as atividades de compra a nível internacional é *global sourcing* (Bozarth, Handfield e Das, 1998; Fagan, 1991; Mohammad et al, 2009; Trent e Monczka, 2003), mas, mais uma vez, nos vários estudos onde esta temática é tratada são-lhe por vezes atribuídos significados diferentes. A título de exemplo, enquanto Fagan (1991) usa o termo *global sourcing* dando-lhe o mesmo significado de *international purchasing*, Trent e Monczka (2003) fazem uma distinção clara entre estes dois conceitos.

Em suma, embora muitos investigadores utilizem os termos *international purchasing* e *global sourcing* indiferenciadamente, o facto é que existem diferenças fundamentais entre eles e que importa esclarecer.

De acordo com Monczka e Trent (2002), o termo *international purchasing* refere-se a uma transação comercial entre um comprador e um fornecedor, localizados em países diferentes, sendo este um tipo de compra normalmente mais complexo do que as compras domésticas. A justificação para este aumento de complexidade prende-se com o facto de as empresas terem de lidar com uma série de questões relacionadas com a gestão da cadeia de abastecimento, como sejam a existência de canais de distribuição mais longos, maiores quantidades de *stock* em trânsito e a maior variabilidade dos prazos de entrega. Outros fatores, como oscilações do valor da moeda, procedimentos alfandegários e a própria língua são também condicionantes deste tipo de transações internacionais.

Ainda segundo Monczka e Trent (2002), o conceito de *global sourcing* difere do conceito de *international purchasing* em abrangência e complexidade. O *global sourcing* implica a coordenação e integração, de uma forma pró-ativa, de materiais, processos, *design*, tecnologias e fornecedores a uma escala mundial. Além disso, o *global sourcing* requer ainda uma integração horizontal entre conceção do produto e grupos de desenvolvimento, bem como no planeamento das atividades de fornecimento e compra. Esta integração concretiza-se durante o processo de desenvolvimento de novos produtos, bem como durante a procura de bens ou serviços, de modo a satisfazer as necessidades dos clientes. A integração dos vários níveis da cadeia de abastecimento é também um requisito do *global sourcing*.

Ao longo dos anos foram vários os autores que tentaram caracterizar o processo de internacionalização das empresas ao nível das atividades de compra. De uma forma geral, essa caracterização é feita através de modelos evolutivos, em que a atividade de compras vai crescendo em complexidade e abrangência acompanhando a evolução e maturidade da própria

empresa. Também nestes modelos, as designações para descrever as compras fora do mercado doméstico são várias e carecem de alguma uniformização (ver tabela 2.3, pág. 30)

A figura 2.1 apresenta o modelo desenvolvido por Monczka e Trent (2002) que, além ser o mais recente, é o que parece reunir maior consenso no que toca ao processo de internacionalização das atividades de compra. Este modelo, suportado por estudos anteriores levados a cabo pelos autores, por um lado, diferencia de forma clara os conceitos de *international purchasing* e *global sourcing* e, por outro, apresenta estes dois conceitos como parte integrante de um processo evolutivo nas empresas. Será, pois, oportuno fazer uma descrição mais detalhada do modelo em causa.

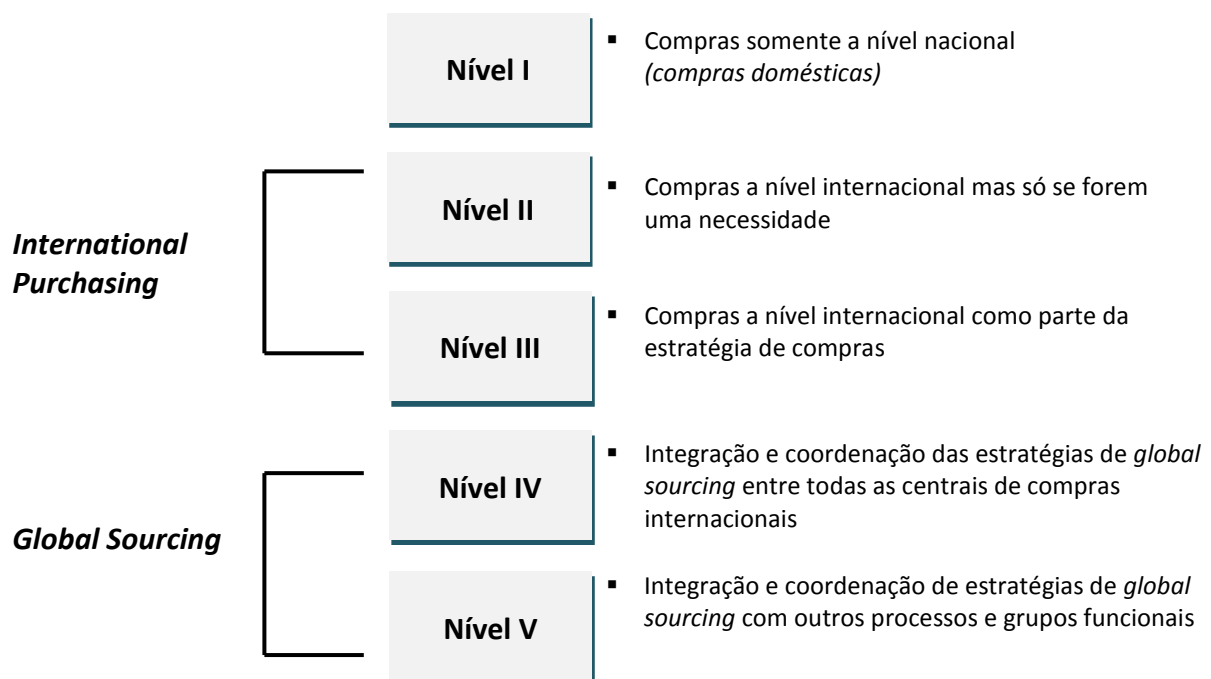


Fig. 2.1 – Níveis de evolução desde *international purchasing* a *global sourcing* (Monczka e Trent, 2002)

No nível I, as empresas adquirem todos os bens ou serviços de que necessitam através de fornecedores localizados no mercado doméstico; os bens adquiridos até podem ser oriundos de mercados estrangeiros, mas são os fornecedores ou distribuidores os responsáveis pela gestão das compras a nível internacional (Salleh e Mohammad, 2007).

O nível II representa uma primeira fase da internacionalização do processo de compras, e normalmente emerge como uma necessidade partindo das compras a nível doméstico, tratando-se, por isso, de um processo reativo. O surgimento desta necessidade pode ser desencadeado por acontecimentos relacionados com o mercado abastecedor, tais como perturbações ao nível do

fornecimento, alterações rápidas no mercado cambial, um declínio ou diminuição do mercado doméstico ou o aparecimento súbito de competidores internacionais (Salleh e Mohammad, 2007; Trent e Monczka, 2003).

No nível III, as empresas assumem uma perspectiva mais global e efetuam as suas compras a nível internacional como uma estratégia para obtenção de melhorias de desempenho significativas. Contudo, a este nível, as estratégias entre os locais de compra internacionais, os centros de operação, grupos funcionais ou unidades de negócio ainda não são convenientemente coordenados. Acontece frequentemente que o foco das compras está mais voltado para os mercados emergentes e cujo principal objetivo é a obtenção de redução dos preços. É comum, neste nível, o recurso a subsidiárias ou centros de *international purchasing* para auxiliar ou gerir as atividades de compras à escala global (Monczka e Trent, 2002).

O nível IV já representa um nível sofisticado de desenvolvimento estratégico, no qual as empresas integram e coordenam as suas necessidades de materiais e/ou serviços utilizando uma central de compras, de onde coordenam as várias divisões ou centros de compras nas várias partes do globo. Aqui, já é um requisito fundamental a existência de sistemas de informação com capacidade para operar a nível mundial, recursos humanos com um elevado nível de conhecimentos e competências (altamente especializados), uma estrutura organizacional capaz de coordenar as atividades à escala mundial e uma liderança assumidamente comprometida numa abordagem integrada ao *global sourcing*.

As empresas do nível V integram e coordenam de uma forma proactiva, além de materiais e/ou serviços comuns, processos, *design*, tecnologias e fornecedores a partir de centrais de compras que operam a uma escala global e com outros grupos funcionais. No nível V, a estratégia de *global sourcing* funciona em integração horizontal com outros grupos funcionais como sejam a engenharia, operações e (cada vez mais) o Marketing (Salleh e Mohammad, 2007; Trent e Monczka, 2003).

Face ao exposto, depreende-se que o *global sourcing*, quando visto nos patamares IV e V, é claramente uma iniciativa levada a cabo e só ao alcance das empresas de grande dimensão, uma vez que só estas possuem capacidade estratégica e os recursos necessários para enfrentarem a concorrência a nível mundial com o nível necessário de complexidade. Empresas de menor dimensão só terão capacidade para atingir os níveis II e III no processo de internacionalização das compras (Monczka e Trent, 2002), fundamentalmente pela sua maior limitação de recursos.

Neste projeto de investigação, a terminologia adotada será a de *international purchasing* porque, face ao que foi atrás descrito, se considera ser a mais adequada ao contexto do estudo,

que são as empresas industriais em Portugal. No entanto, durante esta revisão bibliográfica, serão utilizados os vários termos presentes na literatura, nomeadamente *International Purchasing/Global Sourcing* (IP/GS), de modo a respeitar a terminologia utilizada pelos diferentes autores.

2.4 Investigação sobre *international purchasing / global sourcing*

Impulsionadas pela crescente globalização, as empresas industriais enfrentam desafios cada vez maiores a nível externo, por um lado, devido às rápidas e constantes mutações dos mercados onde operam e a nível interno, por outro, dada a consequente necessidade de adaptação em termos organizacionais (Zheng et al, 2007). A função compras, sendo um processo que ultrapassa as fronteiras das empresas, tem despertado cada vez mais a atenção dos investigadores. Efetivamente, em anos mais recentes, a competição provocada pela economia global forçou muitas empresas a repensar a sua atividade de compras levando-as a complementar a procura doméstica com a procura internacional, com o intuito de conseguirem uma vantagem competitiva sustentada (Bozarth et al, 1998; Kotabe e Murray, 2004).

Segundo Barney (1991), uma empresa obtém uma vantagem competitiva quando implementa uma estratégia de criação de valor que não seja implementada simultaneamente por nenhum concorrente atual ou potencial; aquela será sustentada quando essas empresas concorrentes são incapazes de replicar os benefícios resultantes dessa estratégia. No entanto, importa aqui distinguir entre o conceito de vantagem competitiva e competitividade. De acordo com Feurer e Chaharbaghi (1994), não existe uma definição universal e absoluta para aquele conceito; ao invés, aqueles autores afirmam que a competitividade de uma empresa “*depende dos valores dos acionistas e dos clientes, da solidez financeira, que determina a capacidade de agir e reagir num ambiente competitivo, e o potencial dos recursos humanos e tecnologia na implementação das mudanças estratégicas necessárias. A competitividade só pode ser sustentada se for mantido um equilíbrio adequado entre aqueles fatores que poderão ser de natureza conflituosa*” (Feurer e Chaharbaghi, 1994, 58).

O *international purchasing* surgiu inicialmente como uma estratégia reativa para neutralizar a ameaça dos concorrentes estrangeiros. No entanto, essa realidade está rapidamente a mudar e as compras a nível internacional são cada vez mais encaradas como uma estratégia proactiva, capaz de gerar nas empresas uma vantagem competitiva sustentada (Birou e Fawcett, 1993). A

complementar o que foi dito atrás, vários autores partilham a opinião que a iniciação ou intensificação das compras, a nível global, consolida ou fortalece a competitividade das empresas (Overby e Servais, 2005; Quintens et al, 2006b; Rexha e Miyamoto, 2000).

Embora o tema do *international purchasing* não seja ainda um tema central nas publicações académicas internacionais (AyKol et al, 2013; Hultman et al, 2012; Mol, 2003; Overby e Servais, 2005; Quintens et al, 2006b), é um facto incontestável que já desperta um interesse particular para muitos autores. Dos estudos conceptuais existentes à data desta revisão de literatura sobre aquela temática, destacam-se os que foram levadas a cabo pelos autores que se incluem na tabela 2.1, pela sua abrangência a atualidade.

Tabela 2.1 – Principais temas de pesquisa acerca do IP/GS

Conceito chave da revisão da literatura/Autor(es)	Identificação dos principais temas estudados	
International Sourcing/ Nassimbeni (2006)	<ul style="list-style-type: none"> - (1) Motivações e obstáculos à procura internacional; - (2) Formas de desenvolvimento da procura internacional; - (3) Gestão da procura internacional, de acordo com as suas especificidades. 	
Global Purchasing/ Quintens, Pauwels e Matthyssens (2006b)	- (1) Antecedentes das compras globais	Impulsionadores Facilitadores Barreiras
	- (4) Consequências das compras globais (a três níveis)	Produto Empresa Rede/Cadeia de Abastecimento
	- (2) Modelos do Processo que leva às compras globais	
Global sourcing/ Hultman, Hertz, Johnsen e Johnsen (2009)	<ul style="list-style-type: none"> - (2) Processo de Globalização e Etapas; - (1) Motivos/Impulsionadores; - (3) Design Organizacional e Gestão. 	

Fazendo uma análise sumária ao conteúdo da tabela, pode facilmente verificar-se que existe algum consenso no que diz respeito aos principais assuntos estudados, sendo que estes podem ser agrupados em quatro categorias, de acordo com a numeração indicada na tabela:

- 1) Motivações e obstáculos/barreiras;
- 2) Processo e etapas de desenvolvimento do IP/GS;
- 3) Gestão e *design* organizacional do IP/GS;
- 4) Consequências do IP/GS.

Os autores referenciados na tabela concluíram, sem margem para dúvidas, que uma das linhas de investigação principais diz respeito às motivações, fatores facilitadores e obstáculos/barreiras ao desenvolvimento do IP/GS. Um outro campo de investigação importante e que foi identificado, de forma consensual, é o processo e as etapas pelas quais as empresas passam e que levam ao

desenvolvimento da função compras a nível internacional. O *design* organizacional e a gestão das atividades de compras no mercado internacional é outro grande tema que merece a atenção de muitos investigadores, segundo as revisões de literatura efetuadas por Hultman et al (2009) e Nassimbeni (2006). Quintens et al (2006b) identificam ainda outra linha de investigação e que trata das consequências, para as empresas, resultantes da atividade de compras fora do mercado doméstico. No entanto, e de acordo com os mesmos autores, quando comparada com os antecedentes das compras globais, sobre a qual existe já uma extensa literatura, o número de estudos que se debruçam sobre aquela linha de investigação é ainda limitado.

2.4.1 Motivações, obstáculos/barreiras e requisitos para o *international purchasing/ global sourcing*

No âmbito do tema em estudo, e sem margem para dúvidas, as motivações, obstáculos/barreiras e requisitos para a internacionalização das compras são provavelmente os assuntos mais comumente estudados pelos investigadores. A decisão de comprar internacionalmente tem necessariamente de ser pesada entre as motivações e as barreiras, ou dificuldades, como sejam, a título de exemplo, fornecimento eficiente (em *Just in Time*), capacidade de encontrar os fornecedores mais qualificados no estrangeiro e as diferenças culturais e de linguagem (Quintens et al, 2005a).

Um dos primeiros estudos sobre as práticas de compras a nível internacional foi levado a cabo por Davis, Eppen e Mattsson (1974), através do qual se identificaram os fatores fundamentais que determinam o porquê e qual a extensão das compras a nível global. (1) Categorias de produtos, (2) a distância entre o fornecedor e o comprador, (3) políticas e regulamentações governamentais, (4) influência do nacionalismo, (6) pressões do mercado vs. pressões relativas ao produto, (7) características da indústria fornecedora e (8) características da empresa compradora foram identificados como sendo os oito fatores mais importantes e que determinam a escolha entre um fornecedor doméstico ou um fornecedor internacional.

Também Monczka e Giunipero (1984) deram um importante contributo para a compreensão do *international purchasing* através de um estudo realizado em 26 empresas norte-americanas e que assentou basicamente em quatro questões:

- 1) Porque é que as empresas compram a fornecedores estrangeiros?
- 2) Existem padrões de crescimento do *international purchasing*?

- 3) Quais os benefícios alcançados pelas empresas com o *international purchasing*?
- 4) Como é que as empresas implementam as compras a nível internacional e como ultrapassam as barreiras inerentes a esta atividade?

Os resultados deste estudo revelaram que os motivos principais que levam as empresas a iniciarem-se no *international purchasing* são preços mais baixos, prazos de entrega reduzidos, qualidade, tecnologia do produto e disponibilidade. Quanto aos maiores obstáculos sentidos, estes fazem-se sentir ao nível da logística, distância, nacionalismo, falta de conhecimento das fontes de fornecimento estrangeiras e respetivas práticas de negócio, dificuldades de comunicação devido a diferenças de linguagem, taxas de câmbio e falta de conhecimento no que diz respeito a taxas alfandegárias e regulamentações estatais. Em termos de requisitos indispensáveis ao sucesso do *international purchasing* foram apurados os seguintes: desenvolvimento de competências para efetuar compras à escala internacional, conhecimento das taxas de câmbio, compreensão dos mercados estrangeiros e das suas oportunidades, desenvolvimento de uma logística internacional, conhecimento das práticas de negócio estrangeiras, desenvolvimento de competências de comunicação, estabelecimento de métodos para qualificação dos fornecedores estrangeiros e desenvolvimento de métodos gerais para lidar com esses mesmos fornecedores.

Os resultados obtidos por Monczka e Trent (1991), num estudo que envolveu 80 empresas norte-americanas de grande dimensão, vêm confirmar os expostos anteriormente resultantes da investigação feita por Monczka e Giunipero (1984). De facto, Monczka e Trent (1991) afirmam que as empresas que desenvolvem atividades de compra à escala internacional são impulsionadas pela expectativa de obtenção de melhorias drásticas e imediatas em quatro áreas críticas, que incluem:

- 1) Redução de custos;
- 2) Melhoria da qualidade;
- 3) Acesso a tecnologias a nível mundial;
- 4) Melhoria na fiabilidade e tempo das entregas.

Além das áreas referidas acima, aqueles autores referem ainda outros fatores impulsionadores da procura internacional como sejam: (1) incremento da competição entre os fornecedores domésticos, (2) possuir presença num mercado estrangeiro, (3) capacidade de satisfazer encomendas não programadas, (4) aumentar o número de fontes de fornecimento disponíveis e (5) reagir às práticas de *international purchasing* da concorrência. Monczka e Trent (1991)

afirmam que, embora os fatores motivadores da procura internacional possam variar de empresa para empresa, aqueles estão certamente incluídos naqueles que foram referidos atrás.

De uma forma mais sintética, Fagan (1991, 21) resume numa frase as razões pelas quais as empresas compram a uma escala global. Segundo este autor, com o *global sourcing* as empresas esperam “*obter o produto certo, ao preço certo e no tempo certo*”. Mais concretamente, aquele autor afirma que as empresas, ao mesmo tempo que procuram minimizar custos comprando internacionalmente, são movidas também pela possibilidade de obtenção de outros benefícios, que são simultaneamente fatores motivadores: disponibilidade e/ou alargamento das fontes de fornecimento, falta de disponibilidade de matérias-primas ou produtos no mercado doméstico, qualidade, vantagem tecnológica, possibilidade de penetração em novos mercados e rapidez de resposta às solicitações do mercado.

Fagan (1991) identifica ainda seis fatores chave que considera indispensáveis para o sucesso do *global sourcing* e que abrangem:

- 1) Apoio da gestão de topo;
- 2) Desenvolvimento de objetivos claros;
- 3) Avaliação e comparação dos custos totais;
- 4) Estabelecimento de relações de confiança e respeito mútuos com fornecedores;
- 5) Uso de tecnologias de informação de forma a melhorar o controlo e
- 6) Gestão de risco.

Uma constatação que é partilhada por vários autores é o facto de muitas empresas terem iniciado as suas compras a nível internacional como uma estratégia reativa, de modo a fazer face à crescente necessidade de se manterem competitivas num mercado cada vez mais global (Birou e Fawcett, 1993; Monczka e Trent, 1991; Quintens, Pauwels e Matthyssens, 2005). Com o desenvolvimento do *international purchasing*, ou do *global sourcing*, e a constatação dos potenciais benefícios, as empresas passaram a encarar aquela atividade como uma estratégia pró-ativa potenciadora de competitividade.

A tabela 2.2 apresenta os benefícios, requisitos e desafios mais importantes do *international purchasing*, resultado de uma revisão de literatura conduzida por Birou e Fawcett (1993). De realçar que os benefícios listados na tabela 2.2 constituem simultaneamente, e numa fase inicial, as principais motivações para o *international purchasing* (Birou e Fawcett, 1993).

Relativamente aos desafios que as empresas enfrentam quando decidem comprar internacionalmente, Birou e Fawcett (1993) fazem a sua separação em três categorias distintas:

1. *Estratégicos*: a necessidade de uso de estratégias *just in time*; identificação e conhecimento sobre a qualificação dos fornecedores e desenvolvimento de suporte logístico para canais de distribuição mais longos;
2. *Táticos*: regulamentação ao nível de taxas e impostos a pagar; flutuações das taxas de câmbio e conhecimento das práticas de negócio estrangeiras;
3. *Ambientais*: diferenças culturais e de linguagem; atitudes e comportamentos nacionalistas e situação político-económica.

Tabela 2.2 – Benefícios, requisitos e desafios do *international sourcing* (Birou e Fawcett, 1993)

Benefícios	Requisitos	Desafios
<ul style="list-style-type: none"> - Acesso a bens com preços mais baixos - Acesso a bens de melhor qualidade - Acesso a tecnologia de nível mundial - Melhor desempenho nas entregas - Melhor serviço ao cliente - Ajuda no cumprimento das obrigações comerciais - Ajuda na implantação de uma presença no estrangeiro - Melhoria da posição competitiva - Aumento do número de fornecedores 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio da gestão de topo - Desenvolvimento de competências de comunicação - Criação de relações de longo prazo - Conhecimento das taxas de câmbio - Compreensão as oportunidades globais - Conhecimento das práticas de negócio estrangeiras - Certificação dos fornecedores estrangeiros - Obtenção de assistência especializada - Planeamento para o <i>global sourcing</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Ambientes políticos diversos - Práticas de negócio diferenciadas - Comportamentos/atitudes nacionalistas - Diferenças culturais e de linguagem - Taxas de câmbio voláteis - Suporte logístico - Requisitos da procura em JIT - Encontrar fornecedores adequados/qualificados - Regulamentação aduaneira e ao nível de impostos

Uma outra perspectiva desta temática foi explorada por Alguire et al (1994) que, com base num estudo feito em 115 empresas norte-americanas, diferenciaram as motivações e barreiras ao *global sourcing* integrando-as em categorias. Assim, aqueles autores identificaram quatro categorias para as motivações:

1. Procura de *vantagem comparativa*, que inclui todos os fatores relacionados com os custos;
2. Procura de *vantagem competitiva*, que inclui fatores como a qualidade e melhor tecnologia dos produtos e dos processos;
3. *Contornar* (ou ultrapassar) *barreiras comerciais* impostas pelos países fornecedores, facilitando a entrada em novos mercados;
4. *Motivações internas*, relacionadas com a estratégia da empresa para penetrar ou assegurar presença num mercado estrangeiro, ou melhoria da imagem da empresa em consequência das práticas de *global sourcing*.

Em relação às barreiras, estas foram diferenciadas em:

1. *Barreiras internas*, motivadas fundamentalmente por baixos volumes de produção e necessidade de mudanças rápidas no *design* do produto;
2. *Barreiras externas*, e que se devem à existência de controlos governamentais, taxas de importação e risco de perda de direitos de propriedade sobre os produtos.

Os resultados do estudo efetuado por Alguire et al (1994) demonstraram que o principal fator motivador para o *global sourcing* é o custo, sugerindo que as empresas tendem a seguir uma abordagem fortemente operacional direcionada para a redução de custos.

Já mais recentemente, o tema das motivações, barreiras e requisitos à procura internacional continuou a merecer a atenção dos investigadores, sendo que os fatores mais recentemente apurados não divergem dos que foram identificados nas décadas de 80 e 90. Assim, os fatores mais referidos e que continuam a motivar as empresas a comprar internacionalmente são o preço, qualidade e disponibilidade de bens e serviços (Matthyssens, Quintens e Faes, 2003; Quintens et al, 2005b; Overby e Servais, 2005).

Nassimbeni (2006), a partir dos resultados de um estudo efetuado em empresas italianas, agrupou em três *clusters* as motivações para o *international sourcing*:

1. Acesso a recursos mais baratos e intensificação da competitividade internacional;
2. Presença em novos mercados;
3. Acesso a recursos diferenciados.

Um aspeto realçado neste estudo foi o facto do primeiro cluster englobar dois aspetos significativamente diferentes: o primeiro mais relacionado com benefícios económicos (compra de materiais e componentes a preços mais baixos, possibilidade de obtenção de mão de obra mais barata e taxas mais favoráveis) e o segundo com as dimensões da competitividade global (obtenção de competitividade global, redução de barreiras comerciais, implantação de filiais no estrangeiro e atitudes globais da empresa). Esta junção de dois aspetos tão diversos pode ser explicada pelo facto de algumas empresas, que operam em mercados estáveis (com baixas taxas de inovação e com a tecnologia dos processos consolidada) e em que a competição é baseada no preço, sentirem uma enorme pressão para a contenção de custos. Simultaneamente, o perfil deste tipo de empresas leva a que estas sintam necessidade ou queiram ter uma presença no mercado estrangeiro, através de filiais de produção ou centros de distribuição locais. Os obstáculos mais sentidos pelas empresas que participaram na investigação de Nassimbeni (2006) são: (1) a dificuldade da gestão logística, (2) a dificuldade de avaliar a capacidade dos fornecedores estrangeiros e (3) a dificuldade de estabelecer com aqueles relações de confiança.

Aquele autor concluiu ainda que o *international sourcing* acontece com mais frequência nas empresas industriais, sendo as indústrias têxteis e química/farmacêutica as apontadas como aquelas onde o *international sourcing* é um fenómeno mais relevante. Uma outra conclusão interessante retirada daquele estudo é o facto das empresas importadoras fazerem a seleção dos seus fornecedores, domésticos ou estrangeiros, de uma forma mais ou menos similar. Esta evidência, a par do custo ser um fator recorrente na função compras, leva a crer que o *international sourcing* constitui ainda, para muitas empresas, uma solução para conseguir tornar as suas compras mais económicas.

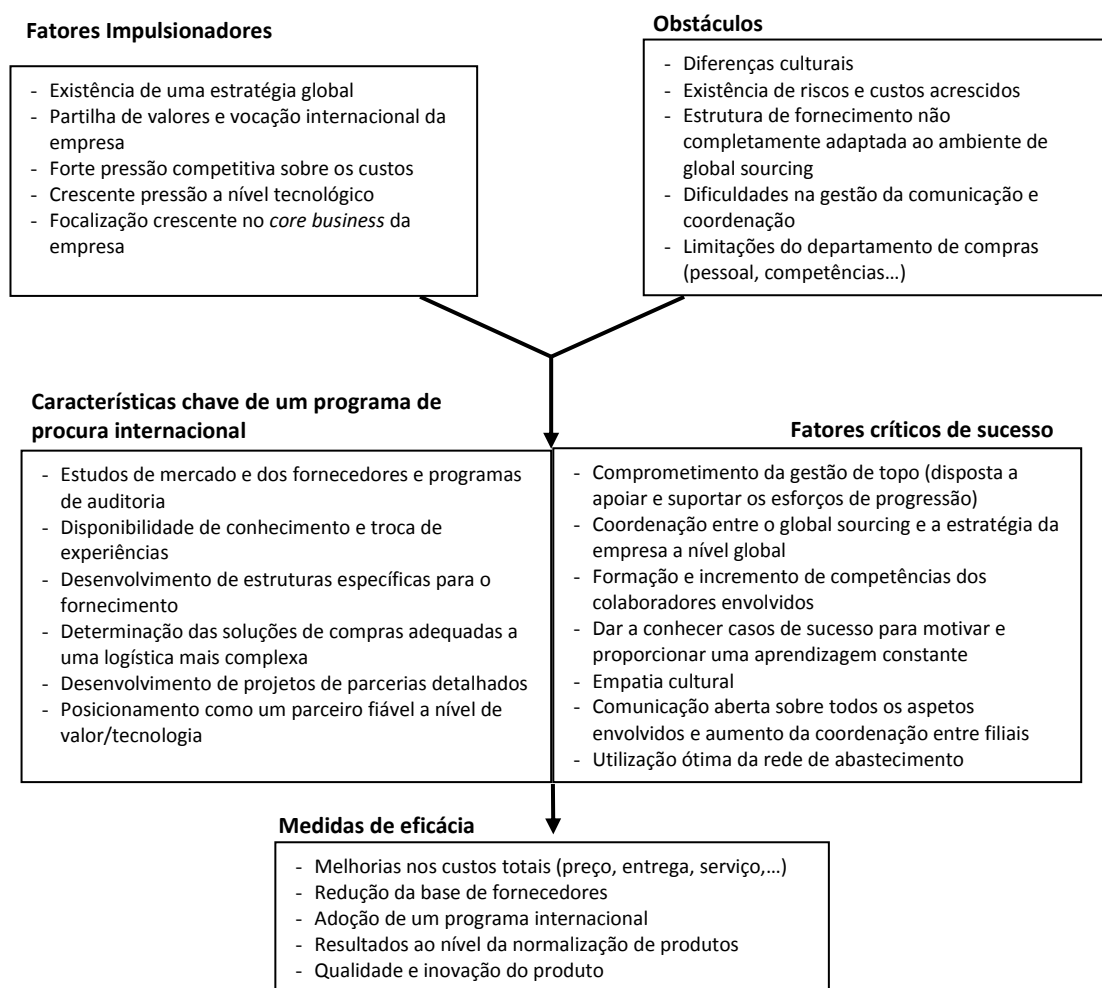


Fig. 2.2 – Modelo preliminar do processo de *global purchasing* (Matthyssens et al, 2003)

Baseado em oito casos de estudo levados a cabo em empresas multinacionais norte-americanas e europeias, Matthyssens et al (2003) desenvolveram um modelo preliminar que visa representar o processo de *global purchasing*. Neste modelo, são destacados, tal como se indica na

Figura 2.2, os fatores impulsionadores, obstáculos, características chave para a procura internacional e fatores críticos de sucesso. As conclusões deste estudo vêm confirmar resultados anteriores, mas também revelam alguns dados complementares, nomeadamente no que diz respeito a alguns obstáculos sentidos pelas empresas e que, segundo aqueles autores, raramente são considerados. Concretamente, uma das questões enfatizada pelas empresas envolvidas foi a existência de custos escondidos, como as taxas de câmbio e problemas logísticos, relacionados com o transporte e a gestão de tempo nas entregas. Um outro aspeto realçado como potencial fonte de dificuldades à prossecução do *global purchasing* foi a falta de competências específicas do pessoal envolvido nesta atividade.

Relativamente à questão dos custos, importa fazer aqui uma referência à forma como estes são abordados na literatura no contexto das compras e concretamente no contexto do *international purchasing* ou *global sourcing*. É um facto que na década de 90 e em grande parte dos estudos sobre a matéria, os custos eram percecionados de uma forma mais restrita ou não especificada, ou eram mesmo considerados equivalentes ao preço de compra (Alguire et al, 1994; Birou e Fawcet, 1993; David et al, 1974; Monczka e Giunipero, 1984; Monczka e Trent, 1991). Fagan (1991) terá sido dos primeiros investigadores a abordar a questão dos custos de uma forma mais ampla, no que ao *global sourcing* diz respeito, ao considerar não só os custos de compra diretos, mas também os indiretos, de que são um exemplo a eventual necessidade de aumentar os níveis de stock para compensar prazos de entrega mais longos. Esta visão mais abrangente dos custos das compras internacionais evoluiu para aquela que é atualmente considerada uma das ferramentas mais eficientes e eficazes para a gestão de compras: o *Total Cost of Ownership* (TCO). Ellram (1995) foi das primeiras investigadoras a explorar os modelos de implementação, potencialidades e benefícios do uso do TCO como ferramenta de compras. Segundo aquela autora, o TCO é uma ferramenta e uma filosofia que visa compreender o verdadeiro custo de comprar um determinado bem ou serviço a um determinado fornecedor. Trata-se de uma abordagem complexa que requer que a empresa compradora determine quais os custos mais importantes que devem ser considerados na aquisição, posse e subsequente utilização de um dado bem ou serviço. Assim, adicionalmente ao preço do produto, o TCO poderá incluir outros elementos, como sejam o custo da colocação da encomenda, seleção e avaliação de fornecedores, transporte, atividades de inspeção, entre outros.

No âmbito das compras e particularmente no *international purchasing*, o TCO configura-se atualmente como um instrumento de gestão, contribuindo para o desempenho dos processos organizacionais através da quantificação dos custos diretos e indiretos, geração de informação

para o processo de tomada de decisão, seleção de fornecedores e desenvolvimento da função compras (Sincorá, Júnior e Oliveira, 2014). De outro modo, com o TCO as empresas compradoras dispõem de uma ferramenta eficaz para determinar com rigor os reais custos das compras entre vários potenciais fornecedores, de uma forma mais equitativa. Não obstante a importância aparente da utilização daquela ferramenta, em termos da investigação académica os custos associados às compras e ao *international purchasing* só em anos mais recentes têm sido mais estudados na perspetiva do TCO, de que são exemplo os estudos levados a cabo por Horn, Schiele e Werner (2013) e Morssinkhof, Wouters e Warlop (2011).

Um caso muito particular da procura internacional, mas atualmente com uma importância crucial nas trocas comerciais a nível mundial, é o caso da China (Salmi, 2006). Com efeito, a crescente abertura do mercado chinês ao comércio internacional bem como a sua potencialidade têm proporcionado inúmeras oportunidades às empresas europeias e americanas.

Do estudo efetuado por Salmi (2006), que teve como foco de investigação oito empresas, sete das quais sediadas na Finlândia e uma nos EUA, as motivações principais para comprar na China são claramente os preços baixos e ao mesmo tempo a boa relação qualidade/preço que pode ser obtida. Um aspeto realçado neste estudo é o facto de as empresas comprarem maioritariamente componentes ou produtos *standard*, nos quais a qualidade é mais fácil de assegurar. O autor argumenta que, no caso da compra de produtos ou componentes mais específicos (ou críticos), as empresas compradoras devem adotar procedimentos mais rigorosos ao nível do controlo da qualidade, de modo a não perderem a vantagem custo. Assim, procedimentos de vital importância são o controlo de qualidade no fornecedor, evitando deste modo custos de transporte de material não conforme, e assegurar que as empresas chinesas fornecedoras compreendem inteiramente e sem ambiguidades os requisitos e especificações dos produtos/componentes a comprar. Este fator leva àquele que é considerado como o maior obstáculo à procura internacional na China e que tem origem nas diferenças culturais e de linguagem. Duas soluções possíveis são apontadas para este problema: (1) ou as empresas ocidentais recorrem aos serviços de intermediários de confiança mais familiarizados com a cultura de negócio chinesa ou (2) as próprias empresas desenvolvem aptidões e competências específicas (nomeadamente aptidões sociais e o aprofundamento do conhecimento da cultura chinesa) para ultrapassar as barreiras relacionais, apostando no desenvolvimento de relações profissionais de longo prazo (Salmi, 2006).

Sintetizando, do que foi explanado atrás, em termos de motivações para o *international purchasing/global sourcing*, estão na linha da frente fatores como o custo, a qualidade e busca de

tecnologia de topo. São apontados como entraves mais significativos as diferenças culturais, de linguagem, de práticas negociais e de suporte logístico. Quanto aos requisitos, os mais importantes parecem ser o apoio e comprometimento de gestão de topo, o desenvolvimento de competências específicas do pessoal envolvido nas compras e o desenvolvimento de relações de confiança, parceria e de longo prazo com as empresas fornecedoras.

2.4.2 Processo e etapas de desenvolvimento do *international purchasing/global sourcing*

Vários foram os estudos dedicados ao modo de evolução do processo de internacionalização das compras nas empresas. Um aspeto consensual na literatura é o facto da procura internacional começar, na grande maioria dos casos, por resultar de uma atitude reativa por parte das empresas (Agndal, 2006; Monczka e Trent, 1991; Monczka e Trent, 2002). No caso particular das PME, a atitude reativa à internacionalização ainda se faz sentir de forma mais acentuada, em grande medida devido às particularidades da estrutura organizacional daquelas empresas e à pouca propensão (ou abertura), por parte dos donos/gerentes para empreender atividades de compra fora dos mercados domésticos (Agndal, 2006). De qualquer forma, e generalizando, seja para fazer face a uma concorrência acrescida e que surge dos mercados estrangeiros, seja por uma questão de racionalização de custos para assegurar a rentabilidade (ou sobrevivência) do negócio, são vários os motivos que levam as empresas, numa fase inicial, a recorrer a fontes de fornecimento fora dos mercados domésticos. Este alargamento da atividade de compras ao mercado internacional mesmo sendo reativo tem, no entanto, o mérito de despertar as empresas para as potenciais vantagens, nomeadamente ao nível de competitividade, que daí podem advir. Esta tomada de consciência, a par das facilidades atualmente existentes em termos de tecnologias de informação, redução de barreiras alfandegárias e melhores infraestruturas logísticas (Nassimbeni, 2006), faz com que as empresas encarem hoje as compras como uma atividade estratégica e potenciadora de um aumento de competitividade ou de vantagens competitivas (Nair et al, 2015; Overby e Servais, 2005; Quintens et al, 2006a; Rexha e Miyamoto, 2000; Sartor et al, 2014).

O processo de desenvolvimento do *international purchasing* tem merecido a atenção de diversos investigadores, particularmente a partir da década de 90. Foram vários os modelos desenvolvidos para explicar o processo evolutivo das empresas, desde que iniciam a procura fora

do mercado nacional, até que consigam alcançar o estágio mais avançado, implicando este, de uma forma geral, uma integração e coordenação das estratégias de procura globais com outros processos e grupos funcionais (Monczka e Trent, 2002). Até à data, os académicos que se dedicaram a esta temática aderiram claramente a modelos de internacionalização por etapas (Quintens et al, 2006b) para descrever o processo evolutivo de globalização das compras de uma forma geral. A tabela 2.3 mostra alguns dos modelos desenvolvidos pelos investigadores nas últimas duas décadas.

Como já foi referido anteriormente, em qualquer um dos modelos evolutivos a atividade de compras vai crescendo em complexidade e abrangência acompanhando a evolução e maturidade da própria empresa. Segundo Quintens et al (2006b), a ideia subjacente a estes modelos por etapas é que uma implementação gradual das compras globais terá mais probabilidade de ser bem sucedida.

Fagan (1991) foi um dos investigadores pioneiros a interessar-se pelo processo de desenvolvimento do *global sourcing*. Segundo aquele autor, a maneira mais eficaz de implementar a procura a uma escala global seria fazê-lo passo a passo, de uma forma gradual. Como se pode verificar na tabela 2.3, no modelo apresentado por Fagan (1991), o *global sourcing* desenvolver-se-ia em três etapas, ao longo das quais os fornecedores estrangeiros iriam ganhando importância e conquistando o seu lugar como fornecedores principais. No último estágio, as empresas compradoras já estariam numa fase de planeamento estratégico ao nível do *global sourcing* em que deveriam proceder à racionalização da base de fornecedores, efetuando uma avaliação contínua dos mesmos, de modo a conseguir ter os melhores fornecedores para cada tipo de material ou serviço comprado (Fagan, 1991).

Um outro modelo, contemporâneo do anterior, e que constituiu uma primeira versão do modelo de cinco fases desenvolvido por Monczka e Trent (2002), foi o modelo de quatro etapas apresentado pelos mesmos autores em 1991 (ver tabela 2.3). Estabelecendo um paralelismo entre este modelo e o mais recente, dividido em cinco etapas, pode verificar-se que existe uma grande semelhança nas três primeiras etapas; a grande diferença reside essencialmente na quarta etapa que, no modelo de Monczka e Trent (2002) foi subdividida em duas, sendo que a nova quinta etapa corresponde ao mais alto nível de integração e coordenação de estratégias de *global sourcing* com outros processos e outros grupos funcionais.

Paralelamente aos dois primeiros modelos apresentados na tabela 2.3, surgiu igualmente na década de 90 um outro modelo, desenvolvido por Swamidass (1993) que, embora apresente uma

abordagem diferente, mostra semelhanças significativas com o que foi desenvolvido por Monczka e Trent (1991).

Tabela 2.3 – Modelos de desenvolvimento do IP/GS

Autor	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5
Fagan (1991)	Global sourcing				
	Introdução gradual de fornecedores fora do mercado doméstico.	Aumento da confiança nos fornecedores estrangeiros, passando estes a serem os principais fornecedores.	Planeamento estratégico: seleção dos fornecedores chave internacionais e avaliação contínua dos mesmos, de modo a otimizar a base de dados de fornecedores.		
Monczka e Trent (1991)		International procurement/ sourcing			
	Compras apenas no mercado doméstico.	Compras a fornecedores estrangeiros baseadas nas necessidades – atitude reativa.	Compras no mercado estrangeiro como parte de uma estratégia de global sourcing – início de uma atitude pró-ativa.	Integração de uma estratégia de procura a nível global	
Swamidass (1993)		Import Sourcing			
	Empresas locais - não existem atividades de import sourcing.	Import sourcing com o objetivo de minimizar custos.	Import sourcing para obter vantagem competitiva (qualidade, tecnologia, flexibilidade...).	Empresas globais - import sourcing como arma estratégica.	
Monczka e Trent (2002)		International Purchasing		Global Sourcing	
	Compras apenas no mercado doméstico	Compras a nível internacional, mas só se forem uma necessidade.	Compras a nível internacional como parte da estratégia de compras.	Integração e coordenação das estratégias de global sourcing.	Integração e coordenação das estratégias de global sourcing com outros grupos funcionais.

O modelo mais recente, desenvolvido por Monczka e Trent (2002) e já descrito detalhadamente no ponto 2.2, tem sido aceite pelos académicos, não existindo, até à data, modelos alternativos a este (Hultman et al, 2009). Para o desenvolvimento do modelo de Monczka e Trent (2002) contribuiu, decisivamente, um estudo promovido por um consórcio (*Global Benchmarking Initiative*) sediado na Universidade do estado de Michigan e designado por

“*Global Sourcing Research Project*”, que envolveu 162 empresas em todo o mundo (respostas a questionários) e estudos de caso em dez empresas de topo. Os resultados deste estudo forneceram informação para construir e consolidar o modelo evolutivo em cinco fases, defendido energeticamente por Monczka e Trent (2002).

Os modelos de internacionalização das compras refletem aqueles que foram desenvolvidos durante a década de 80 para explicar o processo de internacionalização das empresas ao nível das exportações (Quintens et al, 2006b). Anderson (1993) publicou um estudo onde compilou vários modelos de internacionalização por etapas procedendo a uma análise crítica dos mesmos. Duas das críticas apontadas a este tipo de modelos por etapas são que, por um lado, carecem de validade externa e, por outro, não é dada nenhuma explicação sobre a forma como é feita a transição de cada uma das etapas para a seguinte. Além disso, os modelos de desenvolvimento por etapas são também criticados por não terem em consideração a interdependência que se estabelece entre a empresa e os restantes intervenientes da sua cadeia de abastecimento, e que necessariamente influencia todo o processo de *global sourcing* (Hultman et al, 2009). Seja como for, o que é facto é que estes modelos têm sido reconhecidos pelos investigadores e foram sendo aperfeiçoados, como se verifica, ao longo das duas últimas décadas.

Um exemplo do reconhecimento do modelo de Monczka e Trent (2002) é o que está patente na investigação efetuada por Mohammad et al (2009). Neste estudo empírico, foram identificados os oito fatores considerados mais importantes para o sucesso da estratégia de *global sourcing*, o grau de implementação efetiva desses fatores na referida estratégia e a sua relação com o nível de procura onde a empresa se encontra, de acordo com o modelo de cinco fases de Monczka e Trent (2002). Os resultados deste estudo estão apresentados de forma sumária no anexo 1 – Tabela II, importando, para a compreensão dos mesmos, esclarecer quais foram os oito fatores considerados como potencialmente críticos para o sucesso da implementação do *global sourcing*:

1. Comprometimento da gestão executiva da empresa na implementação da estratégia de *global sourcing*;
2. Processos bem definidos e rigorosos;
3. Disponibilidade dos recursos necessários;
4. Integração das tecnologias de informação e comunicação com fornecedores;
5. Suporte organizacional adequado;
6. Abordagens estruturadas à comunicação e ao desenvolvimento das relações com fornecedores;
7. Implementação de metodologias para medir o desempenho;
8. Existência de pessoal qualificado.

Hultman et al (2009), tomando também como referencial teórico o modelo de evolução de *global sourcing* de Monczka e Trent (2002), estudaram o processo de desenvolvimento de *global sourcing* através de um estudo de caso levado a cabo na multinacional de mobiliário IKEA. A conclusão principal a que Hultman et al (2009) chegaram foi a de que efetivamente o processo de desenvolvimento da internacionalização da procura é incremental mas não é independente dos outros intervenientes da cadeia de abastecimento (sejam eles fornecedores domésticos ou estrangeiros). As estratégias de *global sourcing* das empresas de grande dimensão, como é o caso do IKEA, podem influenciar as estratégias das empresas fornecedoras no seu processo de globalização, ao longo de toda a cadeia de abastecimento. Como consequência deste facto, verifica-se que existe uma interdependência no processo de desenvolvimento das estratégias de compras ou *global sourcing* de todos os intervenientes da cadeia. Ainda de acordo com Hultman et al (2009), os elementos chave que sustentam aquele processo, no caso do IKEA, são a coordenação, a comunicação e a interação com os fornecedores, tarefas da responsabilidade de empresas subsidiárias com sólidos conhecimentos dos mercados e estrategicamente posicionadas em vários pontos do globo. Apesar da interação ser considerada uma característica importante no processo de *global sourcing*, ainda não é um fator que seja incorporado na literatura existente. Por outras palavras, os modelos dominantes que descrevem as etapas de desenvolvimento do *global sourcing* (Monczka e Trent, 2002; Trent e Monczka, 2003), não têm em conta que as decisões podem não resultar apenas de escolhas racionais tomadas por atores independentes, mas ser o resultado de uma escolha influenciada por outros intervenientes da cadeia de fornecimento (Hultman et al, 2009).

2.4.3 Gestão e *design* organizacional do *international purchasing/global sourcing*

No desenvolvimento de um programa de compras a nível internacional, o primeiro passo e o mais importante deverá ser o desenvolvimento de um conhecimento rigoroso acerca das necessidades e objetivos da empresa. Este processo envolve um planeamento extenso das exigências de qualidade da empresa, vital para estabelecer os requisitos em termos de qualificação dos potenciais fornecedores. A obtenção de apoio por parte da gestão de topo e o planeamento das necessidades em termos logísticos são também fatores chave que devem ser considerados aquando da formulação de uma estratégia para comprar internacionalmente. Só depois de se estabelecer o âmbito da estratégia de compras e planear para a sua implementação,

é que as empresas deverão avançar para o passo seguinte: seleção e desenvolvimento de fornecedores. Efetivamente, é considerado muito importante no sucesso do *international purchasing/global sourcing*, a seleção e desenvolvimento de fornecedores, uma comunicação eficaz e partilha de informação com os fornecedores internacionais e o estabelecimento de relações próximas com aqueles (Birou e Fawcett, 1993; Salmi, 2006).

Na operacionalização da estratégia de compras a nível global, um aspeto essencial que as empresas têm que considerar quando operam em mercados globais fortemente competitivos, é a forma como adaptam a sua estrutura organizacional e forma de gestão a esses mercados, num contexto em que as próprias empresas são tendencialmente mais complexas (Trautmann, Bals e Hartmann, 2009). Alguns autores (Trent e Monczka, 2003; Quintens et al, 2006a) reforçam esta ideia defendendo que, na implementação do *global sourcing*, um pré-requisito fundamental e crítico é o alinhamento da estratégia de *global sourcing/purchasing* com o *design* organizacional. Mais especificamente, Quintens et al (2006a) consideram que a estratégia de *global purchasing* é a resposta funcional das empresas aos desafios e oportunidades, tanto organizacionais como externos, relacionados com as compras e que lhes permite, através da aquisição de novas capacidades e recursos, melhorar esse mesmo desempenho funcional e das próprias empresas. Segundo aqueles autores, uma estratégia de *global purchasing* deve indicar como competir no mercado com sucesso e ter como objetivo a obtenção de vantagens competitivas para a empresa. A busca por este objetivo traduz-se na forma como as empresas se organizam e como encaram as atividades de compras a nível global. Para Quintens et al (2006a), a conceptualização da estratégia de *global purchasing* assenta em quatro dimensões:

- 1) *Configuração (centralização/descentralização) do processo de compra* – sendo esta a medida da dispersão de responsabilidades e definição de autoridades, transversal a todos os níveis hierárquicos. Em linha com outros autores, Quintens et al (2006a) consideram que a configuração do processo de compras deve ser operacionalizada em quatro fases: (1) pesquisa de mercados e triagem de potenciais fornecedores, (2) seleção de fornecedores, (3) negociação e contratualização com fornecedores e (4) subsequente avaliação e acompanhamento dos mesmos.
- 2) *Normalização do processo de global purchasing* – medida pelo grau de padronização com que são efetuadas as compras a nível global e que é também operacionalizada nas quatro etapas já referidas atrás.
- 3) *Normalização das características dos produtos* – definida como a medida com que as características dos produtos/materiais comprados são entendidos da mesma forma em

toda a empresa. Esta uniformização será proporcional à criticidade dos produtos comprados e deve incluir elementos como especificações, normas de qualidade para os produtos e condições do serviço pós-venda.

- 4) *Normalização das características do pessoal afeto às compras* – sendo esta a medida do grau de normalização com que as empresas organizam e gerem os recursos humanos afetos às compras globais. Os colaboradores envolvidos nas atividades de compras são fundamentais para uma implementação bem-sucedida dos programas de *global sourcing* (Faes et al, 2000), sendo portanto de importância crucial a forma como são geridos e estão organizados.

Para Quintens et al (2006a), os inúmeros fatores dos quais depende a estratégia de *global sourcing*, próprios de um mercado dinâmico (como sejam as características dos produtos, as preferências dos clientes, influências culturais ou ambientais, a dependência da rede, as relações cliente-fornecedor) são determinantes nas questões da centralização/descentralização e normalização/adaptação que definirão a estratégia de compras. Segundo aqueles autores, na formulação da sua estratégia de *global sourcing* e para se manterem competitivas, as empresas devem alinhar de forma integrada e coesa as suas políticas de produto, processo e recursos humanos.

Uma questão que tem vindo a ser discutida ao longo dos anos (e referida como uma das dimensões da estratégia de *global sourcing*) é a centralização ou descentralização da procura no contexto internacional, um aspeto que tem implicações óbvias na estrutura organizacional das empresas. A este respeito, Giunipero e Monczka (1990), através de um estudo em multinacionais americanas, abordaram as questões organizacionais na gestão do *international sourcing*. Esse estudo permitiu-lhes distinguir quatro tipos de abordagens, utilizadas pelas empresas nas atividades de *international sourcing*. São elas: (1) *international sourcing* totalmente descentralizado, (2) *international sourcing* descentralizado mas coordenado entre as várias filiais, (3) responsabilidade centralizada para o *international sourcing* e (4) grupos funcionais especializados no *international sourcing*. Apesar de terem identificado estes quatro tipos de abordagens, Giunipero e Monczka (1990) chegaram, no entanto, à conclusão que há uma tendência para as empresas multinacionais continuarem a operar numa base de descentralização, no que toca ao *international sourcing*. Esta configuração é reflexo da filosofia organizacional das empresas, fortemente orientadas também para a descentralização.

Também Arnold (1999) se debruçou sobre a temática da configuração organizacional das empresas que operam além-fronteiras no que concerne às compras. Para Arnold (1999), o

international purchasing evolui para o *global sourcing* quando existe uma orientação estratégica das atividades ligadas às compras, e implica uma extensão, de forma sistematizada, das políticas de compras aos mercados internacionais. Com base em nove estudos de caso levados a cabo em empresas sediadas na Alemanha, aquele autor chegou à conclusão que podem ser definidos três modelos organizacionais distintos para o *global sourcing*, consoante as características da empresa e que correspondem a diferentes graus de centralização:

- 1) *Modelo de compras centralizado* – útil para empresas com atividade reduzida ao nível do *global sourcing*; nestes casos, uma estrutura de compras centralizada ajuda a potenciar economias de escala nos fornecimentos;
- 2) *Modelo de coordenação* – este modelo também faz uso das economias de escala, mas através da cooperação entre as várias unidades de negócio;
- 3) *Modelo de subcontratação* – este modelo faz sentido em empresas altamente descentralizadas, mas com forte orientação internacional.

Será importante referir que os dois estudos anteriores chegam a conclusões de certo modo contraditórias; por um lado Arnold (1999) defende que o modelo de compras centralizado se adequa a empresas com atividade internacional reduzida, e por outro Giunipero e Monczka (1990) dizem que a tendência para uma estrutura de compras centralizada emerge à medida que as empresas intensificam as suas atividades de *global sourcing*. Esta discrepância nos resultados pode ser consequência dos diferentes contextos de estudo, bem como das áreas de atividade das empresas envolvidas. Do estudo de Giunipero e Monczka (1990) parece resultar ainda a constatação de que as empresas tendem a replicar para o mercado internacional a estrutura organizacional já utilizada para a atividade de compras no mercado doméstico.

Mais recentemente, Hartmann, Trautmann e Jahns (2008) estudaram igualmente as implicações do *global sourcing* no *design* organizacional, estudo que incidiu também em empresas multinacionais. Segundo aqueles autores, um dos maiores desafios que as empresas multinacionais enfrentam é saber como organizar o departamento de compras tendo em conta a estratégia da empresa, de modo a conseguirem gerir eficazmente o *global sourcing*. Os resultados do estudo efetuado por Hartmann et al (2008) revelaram que as empresas podem ser classificadas em duas categorias, de acordo com a sua orientação estratégica a nível internacional. O primeiro tipo de empresas são as designadas empresas globais, com várias subsidiárias espalhadas em vários pontos do globo, com baixa interdependência entre si, mas com elevada dependência da empresa sede em que esta tem um papel dominante no que concerne ao

controlo e coordenação das atividades de *global sourcing*; trata-se portanto de um tipo de empresa com uma estrutura de controlo mais centralizada. O segundo tipo de empresas é designado de empresa transnacional, cujo modelo organizativo assenta na descentralização de responsabilidades no que toca ao *global sourcing*. A conceptualização subjacente às empresas transnacionais é de uma rede integrada de compras em que as responsabilidades estão divididas equitativamente entre as várias subsidiárias e em que a empresa sede não desempenha um papel dominante no controlo das compras; o seu papel consiste fundamentalmente em manter a coesão entre a rede de filiais e em que cada uma delas representa uma fonte de vantagem competitiva.

Independentemente da configuração organizacional adotada, ressalta desta análise que existe uma necessidade por parte das empresas de implementar mecanismos de controlo e de processamento de informação eficazes, no sentido de bem gerir e coordenar o *global sourcing*. Além disso, qualquer uma das configurações acima descritas pressupõe uma elevada maturidade das empresas ao nível das compras, considerando a definição apontada por Schiele (2007), em que aquela é definida como sendo o nível de profissionalismo na atividade da função compras. Com efeito, tanto as empresas globais como as transnacionais, cuja atividade de compras se estende a um nível mundial visando satisfazer as necessidades das respetivas redes de filiais, terão necessariamente que possuir uma elevada maturidade ao nível dos processos e gestão das compras internacionais se pretendem ser eficazes a atingir os objetivos a que se propõem.

A questão da existência de coordenação entre as diferentes subsidiárias, filiais ou centros de compras é, aliás, um tema recorrente na literatura quando é abordada a problemática da procura ou compras a nível global (Arnold, 1999; Faes et al, 2000; Hartmann et al, 2008; Trent e Monczka, 2003a; Trent e Monczka, 2005). Como já foi referido, várias são as motivações que podem levar as empresas a optar por uma estratégia de coordenação: seja para potenciar economias de escala (Arnold, 1999), para aproveitar o maior e melhor conhecimento dos mercados locais das diferentes subsidiárias (Hartmann et al, 2008) ou para a obtenção de sinergias que potenciem vantagens competitivas não só para algumas subsidiárias, mas eventualmente para toda a rede. De acordo com Faes et al (2000), para a implementação bem-sucedida de uma estratégia coordenada de *global sourcing* é preciso tempo, sendo aquele um processo gradual, com resultados a médio/longo prazo. Uma estratégia de coordenação só resulta eficaz se houver vantagens efetivas para todas as subsidiárias/filiais envolvidas. De uma forma geral, uma coordenação de sucesso, a nível do *global sourcing*, tem que ser baseada na comunicação aberta

e franca entre os recursos humanos que coordenam as compras, os responsáveis pelas compras locais e os gestores das empresas (Faes et al, 2000).

Da literatura existente sobre o *design* organizacional para a gestão do IP/GS não ficam claras as razões pelas quais as empresas optam por uma determinada configuração. No entanto, fatores como o número de recursos disponíveis para as compras (Ogden, Rossetti e Hendrick, 2007), o nível de especialização e competências dos recursos humanos afetos às compras (Hartmann et al, 2008) e a estrutura e dimensão da própria empresa podem influenciar o *design* organizacional do IP/GS (Hartmann et al, 2008; Knudsen e Servais, 2007).

Além dos fatores referidos atrás, Oruezabala (2009) Adotou uma outra perspetiva para tentar perceber as razões que levam as empresas a adotar um determinado *design* organizacional no que concerne às compras nos mercados internacionais. No estudo levado a cabo por aquela autora, é investigada a questão do tipo de abordagem feito pelos gestores de compras nos mercados estrangeiros e qual a influência dessa abordagem no *design* organizacional do IP/GS e na forma como elas são geridas. De acordo com Oruezabala (2009), foram identificadas quatro categorias quanto ao comportamento dos gestores de compras num contexto internacional. Essas categorias são: (1) experimentalistas – que estão claramente focados em processos de compras/procura standardizados em que o enfoque está nas variáveis tempo, qualidade e custo; (2) os reativos – que estão orientados para a procura de novos mercados e conseguem adaptar o seu comportamento perante situações inesperadas; no entanto, a procura de fornecedores estrangeiro só é feita se necessário; (3) os estrategas – que pretendem criar e manter relações de longo prazo com os fornecedores e que consideram a estratégia de compras como um contributo efetivo para a *performance* global da empresa e (4) os oportunistas – que põem o seu próprio interesse em 1º lugar e que consideram as relações com fornecedores de curto prazo podendo estes serem substituídos de acordo com as suas necessidades. Segundo Oruezabala (2009), o estudo daquela perspetiva comportamental pode ser muito importante no âmbito do IP/GS dado que o tipo de comportamento dos gestores de compras pode ter uma influência decisiva, não só nas relações cliente-fornecedor, mas também no potencial de competitividade do próprio processo de IP/GS.

2.4.4 Consequências do *international purchasing/global sourcing*

O tema das consequências do IP/GS é, até à data, o menos explorado em termos científicos (Quintens et al, 2006b). Segundo estes autores, a investigação dedicada às consequências do

IP/GS é ainda limitada e, mais do que isso, alguns dos estudos (em especial os de carácter qualitativo) são, de alguma forma, pouco claros quanto aos resultados do desempenho das empresas. Apesar destas limitações, é recorrente ler-se na literatura existente sobre IP/GS que esta constitui, cada vez mais, uma estratégia que permite incrementar a competitividade das empresas (Quintens et al, 2006b; Overby e Servais, 2005; Rexha e Miyamoto, 2000), sem contudo serem apresentadas, na maioria dos casos, as razões para que tal aconteça. Concretamente, porque é que o *international purchasing* ou o *global sourcing* possibilitam o aumento da competitividade, é a questão que importa responder neste contexto.

As consequências e/ou benefícios que se esperam alcançar com as compras internacionais estão intimamente ligadas às motivações que, em primeira instância, levam as empresas a alargar as suas atividades a montante aos mercados estrangeiros. De facto, as principais motivações, anteriormente apontadas – redução de custos, melhor qualidade e acesso a tecnologia de nível mundial – são aquilo que se espera alcançar quando se implementa o IP/GS de forma adequada (Quintens et al, 2006b).

Fagan (1991) foi um dos primeiros investigadores que se debruçou sobre os benefícios do *global sourcing*. Para este autor, e tendo em conta a globalização dos mercados, as empresas não se podem restringir ao mercado doméstico se quiserem assegurar o seu crescimento e rentabilidade, de modo a manterem-se competitivas. Nestas circunstâncias, o *global sourcing*, mais do que uma opção, tende a tornar-se um pré-requisito para competir no mercado global.

Tradicionalmente, a redução de custos tem sido visto como sendo o benefício mais amplamente reconhecido. No entanto, aquele fator já não é o único ganho que as empresas procuram e Fagan (1991) apontou uma série de outros benefícios que as empresas consideram cada vez mais importantes: (1) disponibilidade dos materiais/produtos comprados, para complementar os fornecedores domésticos; (2) singularidade, ou particularidade, dos materiais/produtos comprados – possibilidade de comprar produtos que não estão disponíveis no mercado nacional e (3) acesso a materiais/produtos de alta qualidade. No entanto, as empresas líderes de mercado são naturalmente mais ambiciosas e almejam a um objetivo maior que não apenas um incremento da sua competitividade, mas sim a obtenção de vantagens competitivas sustentadas. O potencial para a obtenção desta vantagem encontra-se em três áreas distintas (Fagan, 1991): obtenção de supremacia a nível tecnológico, sendo disto um bom exemplo o que acontece na indústria eletrónica; possibilidade, e maior facilidade, de penetração em novos mercados em expansão (entrar em novos mercados através das compras pode facilitar a entrada nesses mercados pela via das vendas); e maior celeridade e eficácia no fornecimento que pode

permitir a redução do ciclo de produção de um produto até este chegar ao mercado, colocando a empresa em vantagem sobre os seus concorrentes.

Birou e Fawcett (1993) efetuaram uma revisão de literatura sobre os benefícios, requisitos e desafios do *international purchasing*, no âmbito de um estudo feito sobre aquele tema em empresas industriais sediadas nos EUA. Dessa revisão resultou a compilação apresentada na tabela 2.2 (pág. 23). As conclusões que puderam ser tiradas do estudo de Birou e Fawcett (1993) não foram diferentes daquelas que então foram apontadas na revisão de literatura feita por aqueles autores. Assim, e como consequência da implementação do *international purchasing*, os benefícios apurados e mais significativos para as empresas são: acesso a bens a preços mais baixos; melhoria da posição competitiva; acesso a bens com qualidade superior e acesso a tecnologia de nível mundial. Estudos mais recentes, como é o caso do que foi efetuado por Salleh e Mohammad (2007), continuam a confirmar como benefícios mais relevantes do *global sourcing* os apontados anteriormente.

Outra perspetiva é apresentada por Quintens et al (2006b) uma vez que, da revisão de literatura por eles efetuada, apuraram que os efeitos ou consequências do *global purchasing* fazem-se sentir diferenciadamente a três níveis:

1) Produto:

- Produtos de elevada qualidade;
- Melhor desempenho em termos de entrega;
- Acesso a tecnologia internacional;
- Redução dos custos totais;
- Redução do tempo de ciclo do produto até chegar ao mercado.

2) Empresa:

- Melhoria na *performance* financeira (retorno ao nível das vendas e do investimento);
- Melhoria na *performance* estratégica (aumento de quota de mercado, taxa de crescimento das vendas, ...).

3) Rede de abastecimento/cadeia de abastecimento:

- Relações cliente/fornecedor mais satisfatórias;
- Integração da cadeia de abastecimento a nível global.

A grande maioria da investigação dedicada às consequências do *global sourcing* refere exclusivamente a existência de benefícios ou vantagens para as empresas decorrentes daquela

atividade. Efetivamente, qualquer empresa, quando decide expandir as suas fontes de fornecimento para além do mercado doméstico, tem sempre em mente a obtenção de algum, ou alguns benefícios e a literatura existente sobre esta temática tem sido dedicada a perceber quais são e qual a extensão desses benefícios para as empresas. Até à data são quase inexistentes os investigadores que questionaram os proveitos resultantes da opção de comprar a uma escala internacional. No entanto, Ramsay (2001) e Schiele, Horn e Vos (2009) lançam algumas dúvidas sobre esta temática com as suas abordagens, sobre as quais se poderá dizer, em primeira instância, que mostram algum ceticismo relativamente à importância estratégica da função compras e quanto à relevância da sua internacionalização, respetivamente. Concretamente, Ramsay (2001) defende que a função compras é fundamentalmente de natureza operacional porque, segundo aquele autor, quaisquer materiais, produtos ou serviços disponíveis no mercado para um comprador estão igualmente disponíveis para outros potenciais compradores. Nesta perspetiva, exclui-se a possibilidade de obtenção de vantagem competitiva por via das compras; ao invés, Ramsay (2001) afirma que as vantagens competitivas das empresas, a existirem, devem ser procuradas e desenvolvidas nos processos internos, pois é neles que residem as competências chave das empresas. Exceções a esta teoria que permitam que a função compras desempenhe um papel relevante na estratégia da empresa acontecem apenas quando as empresas compradoras identificam e desenvolvem fornecedores desconhecidos no mercado, ou se garantirem a exclusividade dos fornecedores, protegendo dessa forma (pelo menos durante algum tempo) potenciais imitações.

Numa perspetiva mais alargada, Schiele et al (2009) estudaram a influência do *global sourcing* no desempenho das empresas, mas de um ponto de vista estritamente financeiro. A conclusão a que chegaram é que comprar a uma escala global é apenas um dos fatores, associados às compras, que podem contribuir para a redução de custos, não devendo as empresas descurar outros fatores tão ou mais importantes como sejam a procura de melhorias no produto e/ou no processo e a avaliação do preço das compras. Este estudo tem no entanto a limitação de considerar as compras globais apenas como um meio para a redução de custos, correndo o risco de ser considerado um estudo redutor, dado que não toma em consideração a influência do *global sourcing* na obtenção de outros potenciais benefícios como sejam o acesso a tecnologias inovadoras ou melhor qualidade.

Da literatura existente sobre a temática das consequências das compras globais não fica clara a distinção entre benefícios, aumento de competitividade e vantagem competitiva. Na verdade, e também relativamente a este assunto, a maioria dos autores utiliza indiferenciadamente aqueles

conceitos, mas a verdade é que um benefício ou o aumento de competitividade não se traduz necessariamente numa vantagem competitiva. A título de exemplo, e usando a definição de Barney (1991) para vantagem competitiva, se uma empresa conseguir melhorar a qualidade do seu produto, por via de compras de melhores matérias-primas, ou componentes, a fornecedores estrangeiros, isso não implica necessariamente que obteve uma vantagem competitiva. Para chegar a essa conclusão, basta pensar que o patamar de qualidade entretanto alcançado pela empresa apenas igualou a qualidade já existente nas empresas concorrentes; neste caso, a empresa terá conseguido um benefício ou uma melhoria na sua posição competitiva. Será, pois, importante distinguir de forma clara os conceitos de benefício, competitividade e vantagem competitiva quando se fala em consequências do IP/GS, já que as implicações para as empresas, em termos de desempenho e de resultados, também poderão ser significativamente diferentes. Com efeito, conseguir uma vantagem competitiva poderá ter um impacto muito mais relevante para a empresa, quer em termos de resultados financeiros, quer em termos de posicionamento nos mercados onde atua.

2.5 *International Purchasing/Global Sourcing* – o caso das Pequenas e Médias Empresas (PME)

Já foi anteriormente referido que as pequenas e médias empresas constituem a parcela dominante do comércio, tanto nacional como internacional, pelo que a forma como aquelas encaram e gerem as compras nos mercados internacionais não pode ser ignorado, se se pretender ter uma visão realista e representativa da globalidade das empresas (Ramsay, 2008).

As PME são tradicionalmente vistas como empresas pouco organizadas, na maioria das vezes com definição de funções e responsabilidades pouco claras entre os colaboradores e elevada centralização de responsabilidades no gerente. Esta fraca definição da estrutura organizacional e centralização de funções tende a ser mais acentuada nas empresas de menor dimensão ou cariz familiar e têm uma influência decisiva nas compras e na forma como são geridas as relações cliente/fornecedor (Morrissey e Pittaway, 2004). Pelo contrário, e particularmente no que diz respeito à interdependência entre as motivações pessoais do dono/gerente e o modo de atuação da empresa, verifica-se que aquela se vai diluindo à medida que a dimensão da empresa aumenta (Morrissey e Pittaway, 2004).

Dentro do contexto das PME, e apesar da literatura existente no âmbito das compras a nível internacional ter vindo, nos últimos anos, a suscitar maior interesse por parte dos investigadores (Ellegaard, 2006; Knudsen e Servais, 2007; Nassimbeni, 2006), o que se verifica é que a grande maioria dos estudos se tem debruçado sobre empresas de grande dimensão. Até à data, constata-se que existe um número limitado de estudos que se dedicam às compras especificamente no âmbito das PME (Overby e Servais, 2005; Quayle, 2002; Ramsay, 2008), sendo que essa limitação se acentua quando se alarga a função compras ao contexto internacional. Neste subcapítulo pretende-se então fazer uma revisão da literatura no âmbito das PME, sendo este tratamento diferenciado justificado pelas razões já apontadas anteriormente. O objetivo fundamental será o de tentar perceber se é justificável tratar as PME de forma distinta das empresas de grande dimensão, no contexto deste projeto de investigação.

2.5.1 Definição de Pequena e Média Empresa

A definição mais usual para pequena e média empresa está relacionada com o número de colaboradores ou com o volume de negócios anual. De forma a uniformizar os critérios relativos às PME, em 6 de Maio de 2003 a Comissão Europeia adotou a Recomendação 2003/361/EC, no que diz respeito à definição de micro, pequenas e médias empresas e que entrou em vigor no dia 1 de Janeiro de 2005 (tabela 2.4). Além da uniformização de critérios, esta nova definição de PME pretendeu promover o espírito empresarial, o investimento e o crescimento, facilitar o acesso ao capital de risco, reduzir os encargos administrativos e aumentar a segurança jurídica (IAPMEI – EICPME, retirado em 12/11/2010).

Em Portugal, e segundo os dados mais recentes do Instituto Nacional de Estatística e que são relativos a 2013, as PME representam 99,9% do tecido empresarial e são responsáveis por 60,9% do volume de negócios nacional (Portal do Instituto Nacional de Estatística, acedido em 28/02/2016)

Tabela 2.4 - Definição de PME segundo as Recomendações de 2003 da Comissão Europeia

Dimensão	Nº Efetivos	Volume de Negócios ou Balanço Total
PME	< 250	<= 50 milhões de euros (VN) ou <= 43 milhões de euros (BT)
Micro	< 10	<= 2 milhões de euros
Pequena	< 50	<= 10 milhões de euros
Média	As PME que não forem micro ou pequenas empresas	

2.5.2 Investigação sobre *international purchasing/global sourcing* em PME

O estudo da função compras especificamente em PME é justificado, segundo a esmagadora maioria dos investigadores, pelo facto daquelas empresas possuírem uma elevada representatividade nas economias nacionais (Presutti, 1988; Dollinger e Kolchin, 1986; Mudambi e Schründer, 1996; Perkins e Gunasekaran, 1998; Quayle, 2003; Ellegaard, 2006; Paik, Bagchi, Skjott-Larsen e Adams, 2009). Além disso, no âmbito específico das PME verifica-se que, de uma forma geral, estas têm uma forma organizacional distinta das empresas de grande dimensão, proporcionando, também por isso, um contexto particular de estudo no que diz respeito à função compras (Ellegaard, 2006), e nomeadamente à internacionalização das compras. De uma forma geral, fatores como as atitudes ao nível da gestão, a estrutura organizacional e uma influência limitada sobre o mercado são algumas características que tornam o estudo das compras, no contexto das PME, interessante (Ellegaard, 2006) e diferenciado relativamente às empresas de grande dimensão.

A função compras é uma atividade com uma importância vital na produção, porque as matérias-primas/componentes comprados constituem uma parte significativa dos custos de produção (Perkins e Gunasekaran, 1998), e como consequência é fortemente influenciadora da *performance* financeira da empresa (Presutti, 1988). Daqui se depreende que é extremamente importante a forma como as compras são geridas, especialmente nas PME, uma vez que estas simplesmente não possuem capital financeiro que possa ser desperdiçado em atividades de compras ineficientes ou ineficazes (Pressey, Winklhofer e Tzobas, 2009; Presutti, 1988). Por outro lado, e além dos custos diretos, as matérias-primas/componentes comprados são decisivos para a qualidade do produto final, aspeto que as empresas não podem de todo descurar, porque este é um fator que influencia, e de forma significativa, a estrutura de custos da empresa (por via da maior produtividade, menores desperdícios, maior volume de vendas,...), o seu prestígio nos mercados onde atua e, de forma indireta, a sua *performance* financeira.

Uma outra característica muito particular das PME é a frequente centralização das funções de gestão e as características comportamentais, por parte do dono ou gestor da empresa, que condicionam igualmente a abordagem que é feita à gestão estratégica das compras nas PME (Ellegaard, 2006; Knudsen e Servais, 2007; Morrissey e Pittaway, 2004).

Segundo um estudo efetuado por Ramsay (2008), um dos poucos autores que se dedicaram ao comportamento das PME em relação às compras, uma grande parte dos donos/gestores destas empresas não encaram a função compras como uma atividade chave, e alguns não a reconhecem

mesmo como uma atividade diferenciada. Também Morrissey e Pittaway (2004) dizem que, em muitas PME, a atividade de compras recebe pouca atenção por parte do dono/gerente. Em grande parte devido aos seus escassos recursos, as PME dedicam muito pouco tempo à gestão estratégica e desenvolvimento da função compras; ao invés, o pouco tempo disponibilizado para as compras é utilizado na otimização da eficiência dos fornecimentos (Ellegaard, 2006). Esta ideia é reforçada por Paik et al (2009), em que estes autores consideram que os donos/gerentes, por necessidade, centram a sua atenção em problemas operacionais, que requerem atenção imediata, deixando pouco espaço para o planejamento estratégico, nomeadamente na área das compras. Esta linha de ação é, no entanto, contraproducente, uma vez que as PME são particularmente vulneráveis às consequências da ineficácia das compras (Presutti, 1988).

Um outro aspeto que importa analisar são as relações cliente-fornecedor no âmbito das PME que, na sua maioria, são do tipo competitivo (adversário) e não colaborante (Morrissey e Knight, 2011; Mudambi, Schründer e Mongar, 2004). Aquele tipo de relações (competitivo) é tipicamente caracterizado como sendo de curta duração, onde o preço desempenha um papel fundamental como condicionante das compras. A gestão destas relações pode potenciar um hipotético conflito entre a necessidade de cooperação-colaboração com os seus fornecedores e a necessidade de autonomia e controlo que muitos donos/gestores procuram (Morrissey e Pittaway, 2004).

Nas PME, parece ser evidente que os motivos pessoais do dono/gerente são indissociáveis do comportamento da empresa em relação às compras e têm uma importância decisiva nas relações cliente-fornecedor, podendo condicionar de forma significativa a maneira como aquelas são geridas. Por outro lado, a noção e a gestão de risco associado às compras assume uma importância acrescida nas PME. Efetivamente, estas empresas tendem a ser mais vulneráveis aos riscos associados às compras, nomeadamente às compras a nível internacional, uma vez que a tolerância às potenciais perdas é mínima (Ellegaard, 2007; Ellegaard, 2008).

Se a gestão das compras nas PME ainda é um assunto pouco estudado pelos investigadores, a internacionalização das compras neste mesmo contexto ainda o é menos (Ellegaard, 2006). Efetivamente, quando se fala em internacionalização, e em particular nas compras, a tendência é pensar em grandes empresas e em multinacionais, ficando as PME ou esquecidas ou inseridas no mesmo contexto das empresas de grande dimensão. No entanto, e como já foi referido atrás, as particularidades das PME parecem indiciar que o funcionamento das compras se processa de forma diferenciada das empresas de grande dimensão (Agndal, 2006; Ellegaard, 2006), justificando, segundo aqueles autores, o seu estudo individualizado. É reconhecido na literatura que, nas PME, os interesses e/ou ambições dos donos ou gestores são normalmente tidos como

tendo uma grande influência no processo de internacionalização, ao contrário do que acontece nas empresas de grande dimensão (Agndal, 2006).

De acordo com Agndal (2006), alguns responsáveis das PME vêem o *international purchasing* como algo problemático, que consome tempo, causa incerteza, atrasos e acarreta custos extra. Para estes gestores, compras fora do mercado doméstico são uma opção apenas e exclusivamente se não houver alternativas a nível local. O processo de entrada nos mercados internacionais é muitas vezes impulsionado por fatores externos, nomeadamente pressão por parte dos próprios clientes ou oportunidades inesperadas (não solicitadas). É notório que, no caso das PME, os donos/gestores despendem pouco tempo a planear as compras no plano internacional, sendo que o seu tempo é maioritariamente ocupado em resolver problemas operacionais e administrativos, no curto prazo. Além disso, segundo Ellegaard (2007), os donos/gestores das PME são normalmente compradores inexperientes, faltando-lhes as competências necessárias para gerir as compras de forma eficiente.

Devido à estrutura particular das PME, verifica-se igualmente, nalguns casos, que estas têm falta dos recursos necessários para procurar a nível internacional as soluções ótimas em termos de compras. Efetivamente, está comprovado que, para poder comprar a uma escala global, é preciso tempo, recursos e pessoal especializado (Quintens et al, 2005b).

Uma das possíveis soluções para este problema poderá ser o recurso a intermediários (empresas intermediárias), que são usados principalmente por conveniência e pelos serviços que oferecem. O trabalho de procurar os fornecedores mais qualificados, que entregam produtos com o nível de qualidade desejado e a um custo adequado passa para os intermediários, libertando assim a empresa compradora. Isto é especialmente importante quando a empresa compradora tem poucos recursos (caso da maioria das PME) ou quando existem barreiras culturais e/ou linguísticas difíceis de ultrapassar. De acordo com Quintens et al (2005a), é um facto que as PME tendem a ter departamentos de compras menos organizados ou a não o terem de todo. Também Lloyd-Reason e Mughan (2002) defendem que as características comportamentais nas PME em termos de atividades internacionais, são determinadas em primeira instância pelo dono/gerente da empresa. Segundo aqueles autores, essas características comportamentais resultam daquilo a que se pode chamar de “orientação cultural” do dono/gerente. Esta “orientação cultural” é influenciada por um certo número de fatores como sejam conhecimentos linguísticos, conhecimento acerca dos concorrentes estrangeiros, nível de formação, conhecimento de culturas estrangeiras, entre outros. Quando se pretende internacionalizar PME, o primeiro passo a dar será perceber até que ponto o dono/gerente da empresa está recetivo à abertura aos

mercados internacionais, quer seja no plano das vendas ou das compras. Nenhuma PME se conseguirá internacionalizar com sucesso se não tiver o apoio e a liderança do dono/gerente (Lloyd-Reason e Mughan, 2002).

Apesar do reconhecimento dos problemas e condicionantes que as PME enfrentam face à opção de comprar internacionalmente, este não é (ainda) um tema de estudo privilegiado pelos investigadores (Overby and Servais, 2005; Quayle, 2002; Ramsay, 2008). No entanto, segundo Agndal (2006) e Quintens et al (2006b), um estudo sobre internacionalização de compras focado nas PME poderia ser útil, não só como validação das conclusões obtidas para empresas de grande dimensão, como também para trazer uma nova perspetiva na investigação sobre as compras feitas fora do mercado doméstico.

2.6 Resumo do capítulo

De uma forma abreviada, neste capítulo de revisão de literatura foram apresentadas e descritas as principais correntes de investigação no âmbito da temática do IP/GS. Mais concretamente, este capítulo começou com uma abordagem genérica à função compras, ao seu papel nas empresas e onde é feita uma primeira referência às compras nos mercados internacionais.

Seguidamente, e porque era indispensável fazê-lo, foram esclarecidos os conceitos associados à terminologia utilizada na área de investigação das compras nos mercados internacionais, nomeadamente: *international purchasing*, *international sourcing*, *global purchasing* e *global sourcing*. Após ter sido feita esta distinção, procedeu-se à descrição das principais linhas de investigação identificadas durante o processo de revisão de literatura; são elas:

- Motivações e obstáculos/barreiras;
- Processo e etapas de desenvolvimento do IP/GS;
- Gestão e *design* organizacional do IP/GS;
- Consequências do IP/GS.

Este capítulo termina com uma abordagem ao tema do IP/GS no contexto das PME. Considerou-se justificado este tratamento diferenciado uma vez que aquele tipo de empresas possui algumas características distintivas das empresas de grande dimensão. Com este subcapítulo pretendeu-se esclarecer se essas especificidades são, ou não, influenciadoras da forma como o IP/GS é encarado e gerido nas PME.

ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

Capítulo 3

3.1 Introdução

De forma a comprovar e consolidar a revisão de literatura apresentada anteriormente, no que respeita às temáticas estudadas no âmbito do IP/GS, considerou-se oportuno proceder a uma análise bibliométrica. Esta é uma ferramenta que, quando aplicada de forma adequada, permite identificar a estrutura intelectual numa determinada área de investigação. A elaboração de uma análise bibliométrica no contexto deste trabalho poderá ser ainda útil na identificação de eventuais lacunas de investigação, ou identificação de áreas de estudo menos exploradas.

3.2 Análise de citação/co-citação

Análise de citação ou de co-citação são métodos normalmente utilizados para se levar a cabo um estudo bibliométrico. De uma forma geral, uma análise bibliométrica consiste na análise matemática e estatística de registos bibliográficos (Charvet, Cooper e Gardner, 2008). Concretizando, a análise de citação baseia-se na contagem direta das referências feitas de/ou recebidas de outras publicações/documentos (Charvet et al, 2008). Esta análise tem como premissa fundamental que artigos que sejam muito citados exercem uma grande influência no desenvolvimento e estudo de um determinado tema de investigação, por comparação com outros documentos menos citados (Pilkington e Meredith, 2009). Ainda segundo o mesmo autor, aquele pressuposto pode apresentar alguns pontos fracos; no entanto, se se tiver o cuidado de trabalhar com amostras de dimensão elevada a análise de citação pode ser um instrumento útil para se

saber que publicações, autores ou documentos podem ser considerados influentes num determinado contexto de estudo.

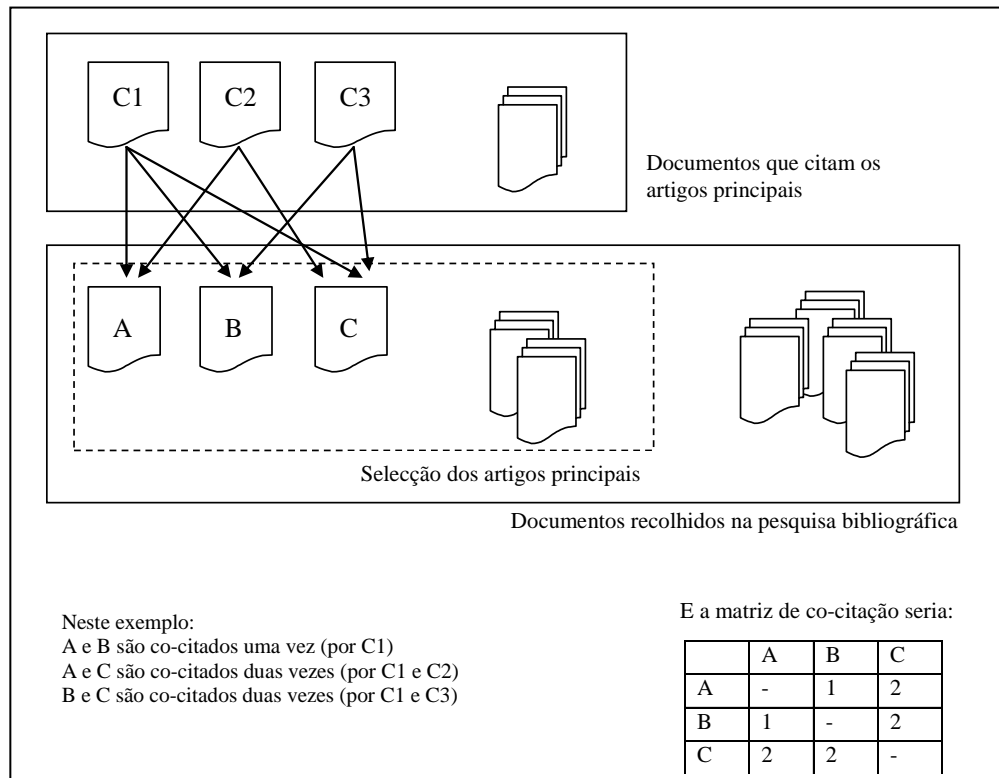


Fig. 3.1 – Representação esquemática da análise de co-citação. Adaptado de Charvet et al (2008)

Se a análise de citação se revelar insuficiente, pode usar-se como alternativa ou como ferramenta complementar a análise de co-citação. Esta consiste na união de artigos, citados pelos mesmos documentos (Borschiver e Guedes, 2005). A análise de co-citação mede o grau de ligação ou associação de dois ou mais artigos, através do número de documentos onde esses artigos são citados, simultaneamente (Borschiver e Guedes, 2005, Charvet et al, 2008). Segundo Pilkington e Meredith (2009), aquele tipo de análise permite a identificação de relações entre autores, tópicos, publicações periódicas, palavras-chave ou até mesmo entre métodos de investigação, revelando assim a estrutura intelectual num determinado campo de investigação. De uma forma esquemática, a análise de co-citação está representada na figura 3.1. De referir que a análise de co-citação parte normalmente de um conjunto de artigos, denominados artigos principais, cujo critério de seleção fundamental deverá ser a sua importância (ou relevância) para o tema que se pretende estudar. Essa relevância poderá advir, por exemplo, do *journal* onde foi publicado o artigo ou do número de citações que possui (Charvet et al, 2008).

Em termos práticos, são três as etapas necessárias para se executar uma análise de co-citação (Charvet et al, 2008). Em primeiro lugar, é preciso selecionar, de entre a literatura existente, os artigos que irão integrar o grupo dos principais e que constituirão a base para a análise bibliométrica. Em segundo lugar, a partir do conjunto de artigos selecionados e respetivas citações, constrói-se a matriz simétrica de co-citação. Finalmente, e com a ajuda de um *software* informático adequado, procede-se à análise de co-citação, utilizando para o efeito as ferramentas usuais de análise multidimensional.

3.2.1 Metodologia adotada

Para o tema em estudo, optou-se por se fazer uma análise de co-citação, por se considerar a mais adequada para tentar responder às questões que se pretendem ver respondidas, e que são:

1. *Quais as principais linhas de investigação seguidas até ao momento no que diz respeito ao IP/GS, de uma forma geral?*
2. *Existem linhas de investigação especificamente acerca do international purchasing em PME, e qual a sua dimensão no contexto global da literatura?*

Dada a natureza recente do tema de estudo (que pode ser limitante quanto ao número de citações), a análise de co-citação efetuada apresenta uma adaptação relativamente à esquematizada na fig. 3.1. Ao invés de se considerar um conjunto restrito de artigos principais e analisar as suas co-citações, optou-se pela recolha de um número mais alargado de artigos, a partir dos quais se procedeu à análise de co-citação, mas com base nas respetivas referências.

Para operacionalizar a análise de co-citação, optou-se por fazer uma pesquisa baseada nas palavras-chave ao invés de se utilizar a opção mais frequente e que é normalmente uma pesquisa em publicações académicas de renome (Charvet et al, 2008). A razão desta opção prende-se fundamentalmente, e mais uma vez, com o facto do tema em investigação ter um desenvolvimento recente. Dada a variedade de designações indiferenciadamente utilizadas no âmbito de tema em estudo, os termos escolhidos para efetuar a pesquisa foram os já analisados anteriormente no ponto 2.3: *international purchasing*, *international sourcing*, *global purchasing* e *global sourcing*. Com a utilização conjunta destes termos pretendeu-se obter a maior abrangência possível nos resultados em termos de estudos sobre o fenómeno da internacionalização das compras, de uma forma geral. A base de dados escolhida para a pesquisa foi a SCOPUS, por se tratar de uma base de dados de prestígio reconhecido, com mais de 18000 títulos publicados

provenientes de jornais académicos *peer-reviewed*, revistas especializadas, livros e artigos em conferências.

Numa fase inicial, os critérios de pesquisa utilizados foram somente que os termos de pesquisa estivessem presentes ou no título, ou no sumário, ou nas palavras-chave dos artigos. A partir do conjunto de artigos obtidos com a pesquisa inicial (cerca de 350), foram aplicados posteriormente alguns critérios adicionais de pesquisa para restringir, e simultaneamente afunilar, os resultados de encontro à temática em estudo. Assim, foram excluídos todos os artigos que não estivessem escritos em inglês, todos os resultados provenientes de livros ou ainda todos os artigos publicados em *proceedings* de conferências. Foram igualmente excluídos outros artigos que, pelo conteúdo apresentado no sumário, se afastavam significativamente do tema principal deste trabalho de investigação.

No final de todo o processo de seleção reduziu-se consideravelmente o número de artigos, obtendo-se um conjunto final de 112 que foram exportados para o Excel com a seguinte informação: autor, ano de publicação, título, revista onde foi publicado, sumário, palavras-chave, número de citações e lista de referências. Este conjunto de artigos foi no entanto ainda reduzido a 98 (ver anexo 2), por razões que serão expostas mais à frente.

Sobre os 98 artigos que constituíram o conjunto final, fez-se uma breve análise acerca das revistas com predomínio na publicação de artigos sobre a temática do IP/GS. O gráfico da figura 3.2 mostra a distribuição de número de artigos pelas revistas que contêm mais de que um artigo publicado; a mesma informação é apresentada na tabela 3.1 com mais detalhe.

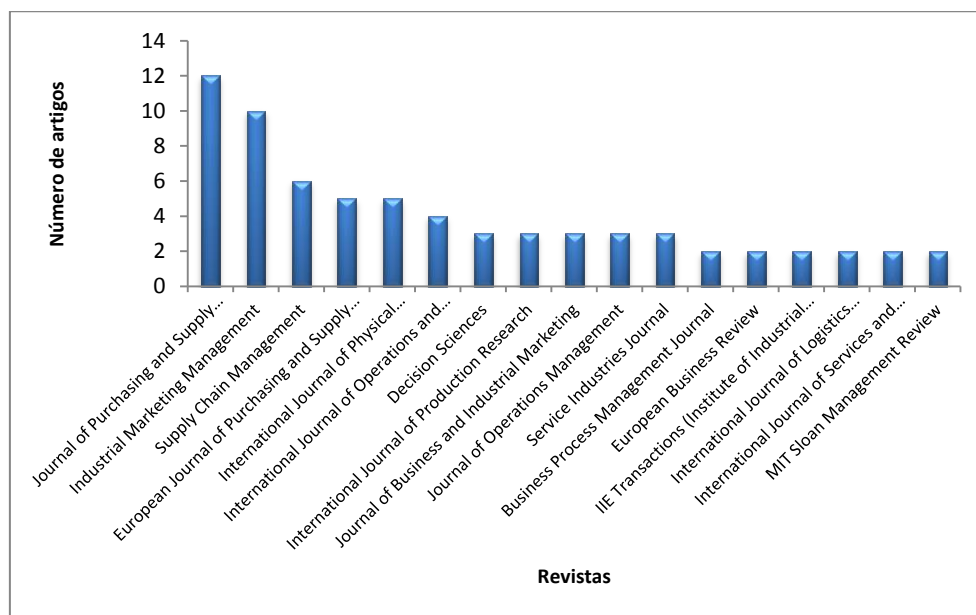


Fig. 3.2 – Distribuição do número de artigos por revista

Tabela 3.1 – Listagem das revistas com maior número de publicações

Publicação	Nº de artigos
Journal of Purchasing and Supply Management	12
Industrial Marketing Management	10
Supply Chain Management	6
European Journal of Purchasing and Supply Management	5
International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	5
International Journal of Operations and Production Management	4
Decision Sciences	3
International Journal of Production Research	3
Journal of Business and Industrial Marketing	3
Journal of Operations Management	3
Service Industries Journal	3
Business Process Management Journal	2
European Business Review	2
IIE Transactions (Institute of Industrial Engineers)	2
International Journal of Logistics Management	2
International Journal of Services and Operations Management	2
MIT Sloan Management Review	2
Outras	29

Sem grandes surpresas, as revistas onde são publicados maior número de artigos estão ligadas à logística, marketing industrial e à gestão da cadeia de abastecimento. Apesar desta constatação, verifica-se que existe alguma dispersão em relação às revistas de publicação, podendo isto ser explicado pelo facto do IP/GS ser um tema de estudo que pode ser integrado em diversas áreas como a gestão de operações, gestão logística, gestão da cadeia de abastecimento ou ainda marketing industrial.

Uma outra constatação interessante e que vem reforçar o que foi dito ao longo da revisão de literatura é o facto da grande maioria dos artigos que integram o conjunto para análise terem sido desenvolvidos nos últimos 12 anos, perfazendo cerca de 84% do total de artigos. Como se pode ver pelo gráfico da figura 3.3, esta temática tem despertado maior interesse entre os investigadores na última década, e particularmente nos anos mais recentes. Ao invés, e ainda segundo o mesmo gráfico, na década de 90 a investigação feita no domínio do IP/GS era significativamente menos numerosa, sendo que a investigação feita na década de 80 não se encontra sequer representada nesta amostra. O desabrochar do desenvolvimento da internacionalização das empresas (quer ao nível da exportação, quer da importação) no final dos anos 70 e anos 80 poderá justificar que este tema só nessa altura tenha começado a suscitar algum interesse enquanto tema de estudo por parte dos investigadores.

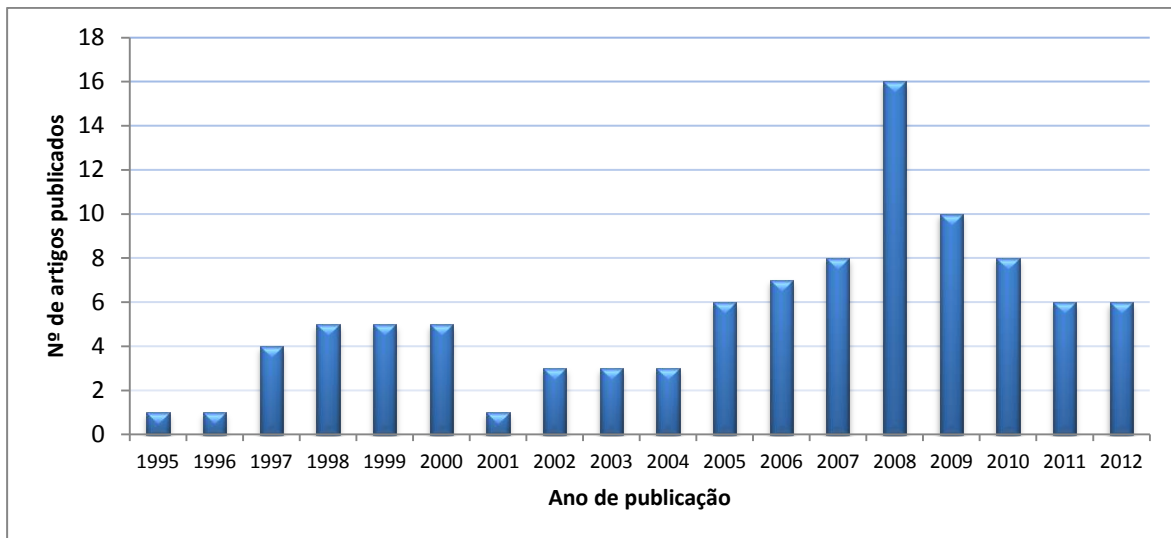


Fig. 3.3 – Distribuição do número de artigos da amostra por ano de publicação

Prosseguindo com a análise bibliométrica, ao conjunto de artigos inicial foi aplicado um algoritmo para se obter (de forma expedita) a matriz de co-citação, mas através do cruzamento das referências comuns. No entanto, como já tinha sido referido atrás, a matriz resultante (112x112) foi reduzida a uma matriz simétrica de dimensão 98x98, por exclusão dos artigos sem nenhuma referência em comum, ou com apenas uma referência em comum. Esta opção justifica-se pelo facto de poder haver enviesamento dos resultados finais (Charvet et al, 2008), caso se considerassem artigos sem qualquer associação com os restantes, ou em que esta associação era quase inexistente. Uma parte da matriz de co-citação obtida pode ser observada na figura 3.4, onde estão representados os 15 primeiros elementos da matriz. De referir que as diagonais não foram preenchidas, dado tratar-se de uma matriz simétrica.

Obtida a matriz de co-citação e usando-a como matriz de similaridades entre os artigos nela representados, recorreu-se ao *software* SPSS Statistics 19.0 para se fazer um escalonamento multidimensional (MDS), utilizando o algoritmo *PROXimity SCALing* (ou, como é vulgarmente designado, PROXSCAL). No MDS clássico, o objetivo é encontrar uma medida que permita representar as proximidades (ou similaridades) em várias variáveis num espaço r -dimensional reduzido (Maroco, 2007); neste caso concreto, pretende-se com esta análise verificar se existem relações de proximidade entre os vários artigos utilizados na amostra e, numa análise posterior, averiguar qual a natureza dessas relações.

	Agndal2006	Andersen2000	Andersen2009	Andersson2010	Aquilon1997	Arnold1999	Babbar1998	Bartels2000	Barthelemy2006	Blackhurst2005	Bozarth1998	Bruce2004	Cagliano2009	Canbolat2008	Carter2000
Agndal2006		1	9						1		2		1		
Andersen2000	1		1	1		1		2		1			1		
Andersen2009		1		1		2			2				1		
Andersson2010	9	1	1												
Aquilon1997						1			1					2	
Arnold1999															
Babbar1998		1	2	1					12		3	1	1		
Bartels2000															
Barthelemy2006															
Blackhurst2005	1	2									1		3	1	
Bozarth1998			2	1		12						3	1	1	
Bruce2004		1						1				1			
Cagliano2009	2					3			3	1					
Canbolat2008						1		3	1						
Carter2000	1	1	1	2		1		1	1						

Fig. 3.4 – Matriz de co-citação (excerto de 15 x 15)

Quando se utiliza o MDS, uma questão que se coloca é decidir quantas dimensões usar na análise; normalmente obtêm-se melhores resultados quando se opta por um número de dimensões mais elevado. No entanto, a escolha de um mapa a duas dimensões torna a visualização e interpretação dos resultados mais fácil (Charvet et al, 2008).

Para a situação em estudo e considerando as razões apontadas, optou-se por fazer uma análise MDS a duas dimensões. Segundo Maroco (2007), a qualidade da solução obtida é avaliada com recurso a uma função de discrepância (STRESS-1) e pela dispersão das proximidades explicada (DAF). O valor de STRESS obtido no presente estudo para duas dimensões ($S-1 = 0,17$) é considerado um bom valor, uma vez que estes valores devem ser inferiores a 0,2 para se ter uma qualidade aceitável nos resultados; o valor conseguido nesta análise para DAF ($= 0,97$) é considerado muito bom em relação à solução de MDS encontrada (Maroco, 2007).

A figura 3.5 ilustra o mapa de escalonamento multidimensional a duas dimensões, obtido diretamente do *output* do SPSS. Numa primeira análise ao mapa obtido, consegue-se distinguir imediatamente uma zona onde existe uma maior concentração de artigos, sendo que na restante área do mapa a distribuição dos artigos apresenta-se de uma forma mais ou menos uniforme e dispersa, não sendo possível distinguir, no imediato, nenhuma particularidade.

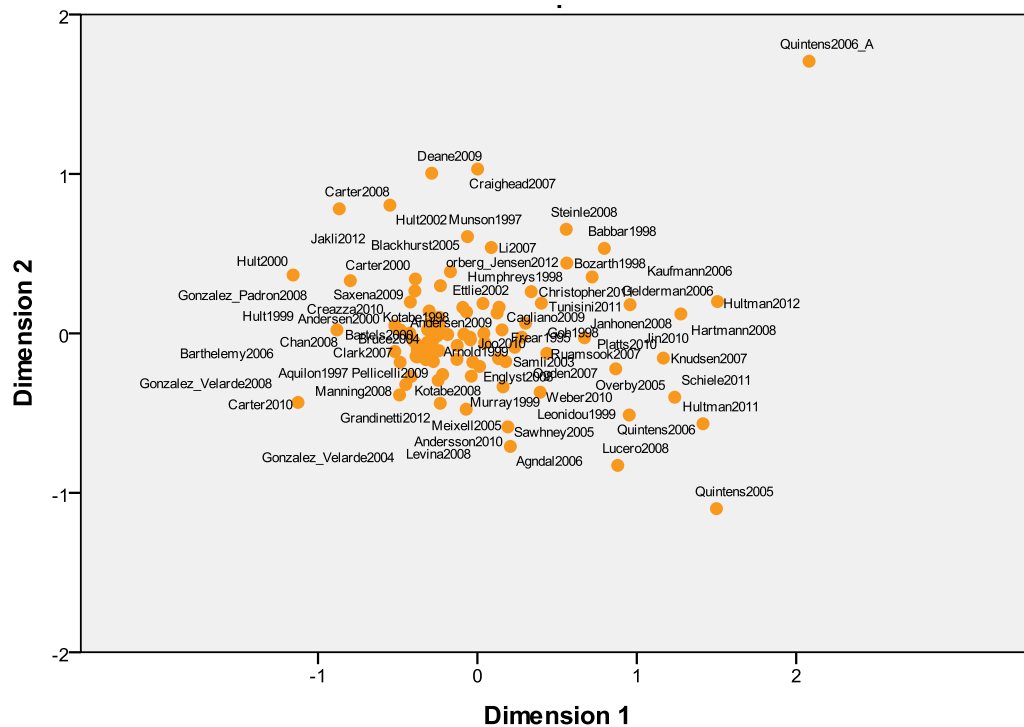


Fig. 3.5 – Mapa MDS a duas dimensões obtido a partir do *software* SPSS 19.0

3.2.2 Identificação e análise dos *Clusters*

Para complementar a análise MDS, procedeu-se a uma análise de *Clusters*, utilizando-se novamente como medida a matriz de co-citação (Charvet et al, 2008) e o método da Distância Média entre *Clusters* (*Average Linkage Between Groups*), que aparece por defeito no SPSS quando se faz uma análise hierárquica de *clusters*. Como alternativa, testaram-se os métodos de Menor Distância (*Single Linkage ou Nearest Neighbor*) e Maior Distância (*Complete Linkage ou Furthest Neighbor*), e verificou-se que os *clusters* obtidos se mantinham estáveis. O dendograma que resultou desta análise mostra a existência de quatro *clusters*, como se ilustra na figura 3.6, cada um deles integrando os artigos listados na tabela 3.2.

Como é possível ver através do gráfico da figura 3.6, os *clusters* C1 e C2 correspondem à área de maior concentração de artigos no mapa MDS, sendo também os *clusters* que reúnem maior número de artigos. Os outros dois *clusters* completam o mapa, apresentando uma maior dispersão nos artigos neles contidos.

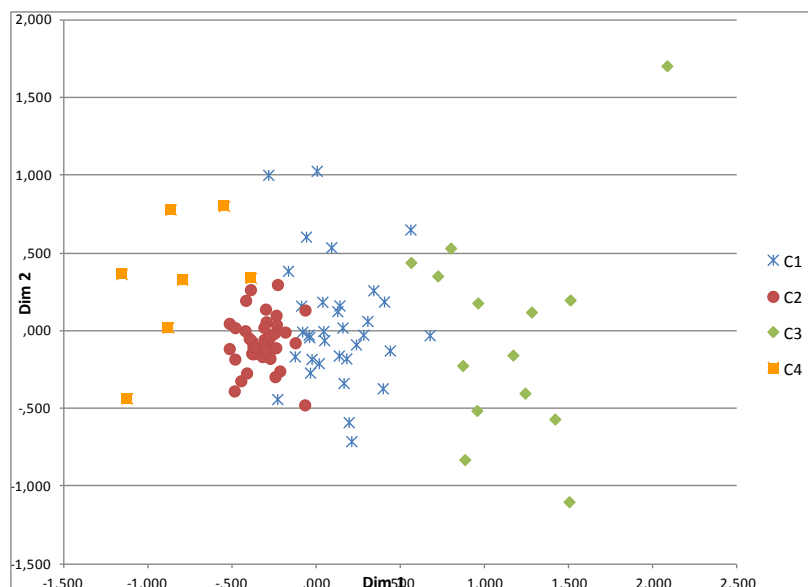


Fig. 3.6 – Mapa MDS, com identificação dos *clusters* obtidos

Segundo estes resultados e no contexto genérico da internacionalização de compras, a estrutura intelectual deste campo de pesquisa parece dividir-se em quatro linhas de investigação, em que duas são predominantes, que serão a seguir identificadas, através de uma análise de *clusters* mais detalhada. Esta constatação preliminar parece ir ao encontro da que foi feita na revisão bibliográfica já elaborada anteriormente que também dividia a estrutura de investigação em quatro grandes áreas, embora uma delas (consequências do IP/GS) fosse consideravelmente menos explorada que as restantes. De forma a comprovar, ou não, esta hipotética conclusão, proceder-se-á então a uma análise pormenorizada dos *clusters* obtidos.

Numa primeira análise mais detalhada de cada um dos *clusters* obtidos, houve alguma dificuldade em fazer a separação, de forma clara, das linhas de investigação principais presentes em cada cluster, sentida especialmente nos clusters com maior número de artigos, C1 e C2. Aparentemente, cada um daqueles *clusters* integrava um conjunto de artigos com uma diversidade significativa de temas estudados. No entanto, numa análise mais cuidada, é possível fazer a distinção entre os dois *clusters* predominantes.

Tabela 3.2 – Listagem de artigos que integram cada um dos *clusters* obtidos

CLUSTER 1 (C1)	CLUSTER 2 (C2)	CLUSTER 3 (C3)	CLUSTER 4 (C4)
Agndal (2006) Andersson e Servais (2010) Blackhurst et al (2005) Cagliano et al (2009) Christopher et al (2011) Craighead et al (2007) Deane et al (2009) Englyst et al (2008) Ettlie e Sethuraman (2002) Frear et al (1995) Goh e Lau (1998) Grandinetti e Mason (2012) Humphreys et al (1998) Janhonen (2008) Jin e Farr (2010) Joo et al (2010) Kotabe (1998) Leonidou (1999) Li et al (2007) Smith (1999) Munson e Rosenblat (1997) Murray e Kotabe (1999) Nassimbeni e Sartor (2006) Ogden et al (2007) Pagano (2009) Platts e Song (2010) Ruamsook et al (2007) Samli e Browning (2003) Sawhney e Sumukadas (2005) Steinle e Schiele (2008) Trent e Monczka (2005) Tunisini et al (2011) Weber et al (2010) Zeng (2003)	Andersen e Christensen (2000) Andersen et al (2009) Aquilon (1997) Arnold (1999) Bartels (2000) Barthelemy (2006) Bruce et al (2004) Canbolat et al (2008) Cerruti e Delbufalo (2009) Chan et al (2008) Clark (2007) Crane et al (2007) Creazza et al (2010) Dankbaar (2007) Dobilas e Macpherson (1997) Enderwick (2009) Faes et al (2000) Gonzalez e Laguna (2004) Gonzalez e Marti (2008) Hammami et al (2012) Han et al (2008) Jaklič et al (2012) Kim et al (2002) Kleinert (2003) Kotabe e Murray (2004) Kotabe et al (2008) Lahiri e Kedia (2011) Lawrence e Lewis (1996) Levina e Su (2008) Manning et al (2008) Meixell e Gargeya (2005) Min e Kim (2011) Miozzo et al (2012) Nellore et al (2001) Orberg e Petersen (2012) Papadopoulou et al (2010) Parthiban et al (2009) Pellicelli (2009) Saxena e Bharadwaj (2009) Schiele (2008) Schoenherr et al (2008) Sheth e Sharma (1997) Zhu et al (2009)	Babbar e Prasad (1998) Bozarth et al (1998) Gelderman e Semeijn (2006) Hartmann et al (2008) Hultman e Hertz (2011) Hultman et al (2012) Kaufmann e Carter (2006) Knudsen e Servais (2007) Lucero (2008) Overby e Servais (2005) Quintens et al (2005a) Quintens et al (2006a) Quintens et al (2006b) Schiele et al (2011)	Carter (2000) Carter et al (2008) Carter et al (2010) Gonzalez-Padron et al (2008) Hult e Nichols (1999) Hult et al (2000) Hult (2002)

Relativamente ao primeiro *cluster*, C1, verifica-se que cerca de metade dos artigos foram escritos no contexto do *global sourcing*, sendo que o contexto temático dos restantes se divide entre *international sourcing*, *international purchasing*, *global supply chain*, entre outros menos representados. Outra constatação imediata é que praticamente todos os artigos deste *cluster* versam sobre empresas industriais, com apenas duas exceções direcionadas para os serviços (Joo et al, 2010; Murray e Kotabe, 1999). Analisando os temas dos artigos presentes neste *cluster*, destaca-se de imediato, pela sua elevada representatividade, os estudos que incidem fundamentalmente sobre questões estratégicas relacionadas com o *global sourcing*, nomeadamente planeamento e configuração da estratégia associada ao IP/GS (Andersson e Servais, 2010; Cagliano et al, 2009; Smith, 1999; Pagano, 2009; Zeng, 2003), a gestão estratégica do IP/GS (Janhonen, 2008; Kotabe, 1998; Nassimbeni e Sartor, 2006) e como ela pode ser usada para potenciar a competitividade para as empresas a nível global (Goh e Lau, 1998; Humphreys et

al, 1998; Samli e Browning, 2003; Trent e Monczka, 2005). Pode dizer-se que as várias vertentes da estratégia associada ao IP/GS é um tema amplamente debatido entre os investigadores constituindo, neste *cluster*, metade dos artigos, como já foi atrás referido.

Outro tema presente no *cluster* C1 e que também tem despertado a atenção (recente) dos académicos, talvez devido à dimensão que tem vindo a adquirir pela crescente pressão que as empresas sentem relativamente à contenção de custos, é o *global sourcing* e suas características nos chamados países *low cost* ou em países com economias emergentes, como é caso da China; neste contexto, podem ser referidos, Platts e Song (2010), Ruamsook et al (2007) e Weber et al (2010). Decorrente do tema anteriormente referido, o impacto do IP/GS em termos de redução dos custos totais das empresas aparece também como tema central em alguns estudos, como é o caso de Ettlie e Sethuraman (2002), Goh e Lau (1998), Janhonen (2008); no caso de Platts e Song (2010) e Weber et al (2010), aquele aparece como tema principal a par do *sourcing* em países *low-cost*.

A completar o conjunto de artigos do *cluster* C1 estão alguns estudos que aparecem dispersos, mas que se poderão agrupar sob o tema genérico de: motivações, barreiras e requisitos ao IP/GS. No âmbito deste tema, podem referir-se como exemplos Jin e Farr (2010), Leonidou (1999), Ogden et al (2007) ou Steinle e Schiele (2008). Trata-se de uma área de estudo que se poderá apelidar de clássica, embora se torne claro, por este estudo bibliométrico, que atualmente esta área perdeu relevância em detrimento das questões estratégicas ligadas ao IP/GS.

Como nota conclusiva da análise feita, poder-se-á dizer que o *cluster* C1 se divide em três sub-clusters principais, a saber:

- C1.1. Configuração/gestão estratégica no contexto do IP/GS;
- C1.2. IP/GS em países *low-cost* ou com economias emergentes (e custos associados);
- C1.3. Motivações, barreiras e requisitos do IP/GS.

Analisando agora o *cluster* C2, verifica-se, tal como em C1, que o conjunto de artigos nele contido apresenta temas de estudo bastante diversos, criando alguma dificuldade na sua caracterização. À semelhança do *cluster* anterior, cerca de 60% dos artigos foram escritos no contexto do *global sourcing*, dividindo-se a maioria dos artigos restantes entre o *international sourcing* e o *supply chain management*. Também no caso do *cluster* C2, a esmagadora maioria dos artigos apresentam estudos aplicados ao contexto industrial. Quanto à análise de conteúdo deste *cluster*, os temas que mais se destacam são descritos a seguir.

Um primeiro tema com forte presença em C2 são os fatores condicionantes da decisão de localização de fornecedores e processos de seleção desses mesmos fornecedores fora do

mercado doméstico. Este é um tópico de investigação pertinente, nomeadamente quando se trata dos chamados países *low cost*, em relação aos quais o conhecimento acerca dos fornecedores e condições de fornecimento (preço, qualidade, prazos de entrega, condições e modos de transporte,...) são particularmente importantes para garantir a satisfação das exigências das empresas compradoras (Chan et al, 2008; Clark, 2007; Crane et al, 2007; Dankbaar, 2007; Dobilas e Macpherson, 1997; Enderwick, 2009; Parthiban et al, 2009; Schoenherr et al, 2008). Embora este tema já tenha sido afluído no 1º *cluster*, é neste 2º *cluster* que aparece com maior incidência.

As relações cliente-fornecedor aparecem também no *cluster* C2 com considerável destaque, com particular ênfase na forma de desenvolvimento e gestão dessas relações (Andersen e Christensen, 2000; Andersen et al, 2009; Aquilon, 1997; Lahiri e Kedia, 2011; Sheth e Sharma, 1997).

Um outro tema que também se evidencia no *cluster* C2 é a configuração organizacional e gestão do IP/GS, incluindo os riscos associados; são exemplo desta temática os estudos efetuados por Arnold (1999), Canbolat et al (2008), Faes et al (2000), Kim et al (2002), Min e Kim (2011), Saxena e Bharadwaj (2009) e Schiele (2008).

A investigação operacional (ou métodos quantitativos) associada ao IP/GS aparece igualmente representada neste *cluster*, aplicada concretamente à seleção de potenciais fornecedores fora do mercado doméstico (Gonzalez e Laguna, 2004; Gonzalez e Marti, 2008; Hammami et al, 2012; Zhu et al, 2009).

O *cluster* C2 fica completo com artigos que apresentam temas de estudo mais dispersos, mas onde se poderão destacar os estudos de IP/GS aplicado às empresas de serviços (Barthelemy, 2006; Jaklic et al, 2012; Levina e Su, 2008; Miozzo et al, 2012; Orberg e Peterson, 2012) e dois artigos onde a problemática das questões logísticas associadas ao IP/GS aparece como tema central (Creazza et al, 2010; Papadopoulou et al, 2010).

Como se pode verificar do que foi explanado, no *cluster* C2 a dispersão de temas tratados é significativa. Analogamente ao que foi feito atrás para o *cluster* C1, C2 pode ser dividido nos cinco seguintes *sub-clusters*, apresentados por ordem decrescente de representatividade:

- C2.1. Fatores condicionantes da decisão de localização de fornecedores e processos de seleção;
- C2.2. Relações cliente-fornecedor – desenvolvimento e gestão;
- C2.3. Configuração organizacional e gestão do IP/GS (riscos associados);
- C2.4. Investigação operacional aplicada ao IP/GS;

C2.5. Outros (com destaque para IP/GS nos serviços e Logística associada ao IP/GS).

Os dois *clusters* restantes do conjunto de 98 artigos são consideravelmente menores que C1 e C2 mas não são, por esse motivo, de menor importância. O *cluster* C3 incide fundamentalmente sobre três temas: estratégia e implicações organizacionais decorrentes do IP/GS (Hartmann et al, 2008; Hultman e Hertz, 2011; Hultman et al, 2012; Knudsen e Servais, 2007; Quintens et al, 2005a; Schiele et al, 2011) e gestão do IP/GS (Bozarth et al, 1998; Gelderman e Semeijn, 2006; Kaufmann e Karter, 2006; Lucero, 2008; Overby e Servais, 2005). O último *cluster*, C4, é o que apresenta menor dimensão e contém como temas de estudo mais relevantes as questões éticas associadas ao IP/GS (Carter, 2000; Gonzalez-Padron et al, 2008) e a gestão e desenvolvimento do pessoal afeto às compras, nomeadamente no contexto internacional (Carter et al, 2008; Carter et al, 2010; Hult e Nichols, 1999; Hult et al, 2000; Hult, 2002).

3.2.3 Notas Finais e Lacunas da Literatura

Após o levantamento bibliográfico e efetuada a análise bibliométrica constata-se, como aliás foi referido anteriormente, que o tema do IP/GS é, de facto, recente enquanto objeto de estudo para os investigadores. Vários fatores, entre os quais se pode mencionar a globalização dos mercados e consequente aumento de concorrência como dos mais óbvios e incontornáveis, contribuíram de forma significativa para um acréscimo de interesse sobre o tema das compras fora do mercado doméstico, em anos mais recentes (como se pode comprovar através do gráfico da figura 3.3). Outra constatação evidente é a predominância de literatura sobre o sector industrial, sendo que o sector dos serviços não assume muita expressão dentro da área de estudo em causa.

A análise de *clusters* efetuada e a dificuldade sentida em identificar claramente áreas de investigação distintas em cada um dos *clusters*, poderá resultar do facto dos estudos sobre o IP/GS não terem ainda dimensão numérica suficiente para que essa distinção possa ser feita de forma clara, o que corrobora o que foi afirmado por Aykol et al, (2013). Os *clusters* C1 e C2 destacam-se claramente neste estudo bibliométrico, sendo fortemente representativos da investigação feita no domínio da procura/compras globais.

Concluída a análise dos *clusters*, obtidos através do estudo de co-citação, é possível então responder de forma concreta às duas questões colocadas no início deste capítulo e que constituíam o objetivo fundamental desta análise bibliométrica. Assim, e complementando com o

apurado na revisão de literatura, as questões propostas e respectivas respostas são apresentadas a seguir.

1. *Quais as principais linhas de investigação seguidas até ao momento no que diz respeito ao IP/GS, de uma forma geral?*

Passando em revista a análise de *clusters*, a revisão de literatura e tendo presente o foco desta investigação, o que se pode concluir, em termos genéricos, é que as linhas de investigação encontradas a partir da análise bibliométrica são mais diversificadas do que as encontradas na revisão de literatura. Particularmente as áreas de investigação *“consequências/benefícios do IP/GS”* e *“processo e etapas de desenvolvimento do international purchasing/global sourcing”* praticamente não têm expressão na análise bibliométrica. Sobre o segundo tópico agora mencionado foi dada maior importância na década de 90 (ver tabela 2.3, pág. 30), talvez para se compreender o processo evolutivo das empresas ao nível da sua internacionalização a montante, numa altura em que este fenómeno começava a ter relevância. Atualmente não têm surgido estudos nesta área, até porque o modelo evolutivo desenvolvido por Monczka e Trent (2002) parece ter acolhido a aceitação dos investigadores até aos dias de hoje (Hultman e Hertz, 2011). Em relação às *“consequências/benefícios do IP/GS”*, no estudo bibliométrico verificou-se que este é também um tópico sem expressão no espectro da literatura analisada. Efetivamente constata-se que, dos artigos analisados, a grande maioria dos autores não questiona as mais-valias que podem advir do IP/GS. Já na revisão de literatura se tinha verificado que aquele era o tópico com menor nível de desenvolvimento.

Para mais facilmente visualizar e comparar os temas de estudo identificados com a revisão de literatura e o estudo bibliométrico, foi construída uma tabela, onde constam os vários temas encontrados (ver tabela 3.3). Nesta tabela, os diversos tópicos de estudo foram agrupados tendo em conta os temas explorados na revisão de literatura e aqueles que foram identificados em cada um dos *clusters* da análise bibliométrica. Desta forma, é possível ter uma visão geral das temáticas de investigação no contexto do IP/GS.

O que sobressai de imediato da análise da tabela é que existe uma maior incidência de estudos sobre as questões estratégicas e organizacionais associadas ao IP/GS, nos mais variados aspetos, como já foi explicitado atrás.

Tabela 3.3 – Temas encontrados na revisão de literatura e análise bibliométrica

Área temática	Revisão de Literatura	Análise Bibliométrica			
		C1	C2	C3	C4
Processo de desenvolvimento e Etapas do IP/GS					
Consequências/benefícios do IP/GS					
Motivações, facilitadores e obstáculos/barreiras do IP/GS					
IP/GS em países <i>low-cost</i> ou com economias emergentes (e custos associados)					
Planeamento, configuração e gestão estratégica no contexto do IP/GS					
Configuração/Design Organizacional do IP/GS					
Gestão do IP/GS (e riscos associados)					
IP/GS no contexto dos serviços					
Relações cliente-fornecedor no contexto do IP/GS – desenvolvimento e gestão					
Logística associada ao IP/GS					
Investigação Operacional aplicada ao IP/GS					
Fatores condicionantes da decisão de localização de fornecedores e processos de seleção					
Gestão dos recursos humanos/equipas no contexto do IP/GS.					
Questões éticas associadas ao IP/GS					

A gestão do IP/GS é também um tema de estudo muito popular entre os investigadores, atualmente muito associado aos riscos inerentes. Ainda acerca das questões estratégicas, pode dizer-se que este tem sido um tema preferencial dos investigadores em anos mais recentes, indiciando que, em termos cronológicos, os estudos sobre as compras globais evoluiu desde a década de 80/90, em que se privilegiavam os estudos sobre *“Motivações, obstáculos/barreiras e requisitos ao international purchasing/global sourcing”*, até à atualidade, em que se tem notado um maior enfoque de estudos sobre questões estratégicas e de gestão do IP/GS. Em face da atual competição que a generalidade das empresas enfrenta, saber atuar nos mercados internacionais e nomeadamente saber implementar e gerir de forma eficaz uma estratégia de compras a nível global pode, de facto, revelar-se uma prioridade. Nesse sentido, a investigação académica dentro deste contexto tem refletido essa eventual preocupação das empresas.

Um tema de estudo que se tem revelado pertinente e alvo da atenção recente dos investigadores é a questão das relações cliente – fornecedor, a forma como elas devem ser geridas e a sua importância no âmbito do IP/GS. Por fim, a seleção dos melhores fornecedores, a sua localização e particularmente a opção de expandir o IP/GS a países *low cost* ou com economias emergentes, são também temas de estudo muito atuais (que surgem com maior incidência em anos mais recentes) e que se destacam na literatura.

Os restantes temas que estão representados na tabela aparecem esporadicamente na literatura, não tendo, efetivamente, grande representatividade neste contexto de estudo. De entre estes últimos, é de realçar o tema “*Logística associada ao IP/GS*”, porque, não sendo preferencial, é certamente um tópico de estudo a ter em conta no contexto do IP/GS, dada a sua influência na eficácia da operacionalização e no sucesso das relações internacionais entre empresas. De facto, a adequabilidade, bem como a disponibilidade dos meios logísticos que as empresas têm ao dispor são condições imprescindíveis para a concretização eficaz das relações comerciais a uma escala global.

Um outro tema que parece ausente da literatura existente é o tipo de bens (mercadorias, matérias-primas, componentes, serviços...) que as empresas procuram fora do mercado doméstico e de que forma as características desses bens influenciam as decisões, a configuração da estratégia ou a gestão das empresas ao nível do IP/GS. Este é um tópico que, embora esteja implícito em alguns estudos, nomeadamente quando de fala em IP/GS em países *low cost*, raramente é tratado como assunto principal de investigação.

2. Existem linhas de investigação especificamente acerca do international purchasing em PME, e qual a sua dimensão no contexto global da literatura?

Em relação às PME, o que se conclui a partir desta análise bibliométrica é que estudos neste contexto praticamente não têm expressão. A esmagadora maioria dos estudos são feitos no contexto das empresas de grande dimensão e/ou multinacionais. Neste caso, esta conclusão confirma aquilo que já tinha sido verificado na revisão de literatura no contexto das PME. A este respeito, os *clusters* C2 e C3 são aqueles onde estão representados estudos que tratam a internacionalização das PME ao nível das compras, mas numa dimensão desprezável.

Em suma, pode afirmar-se que o IP/GS, talvez por se associar mais facilmente a empresas de maior dimensão, é um tema de investigação sem expressão relevante ao nível das PME.

3.3 Resumo do capítulo

Neste capítulo procedeu-se a uma análise bibliométrica no âmbito das compras internacionais. Dada a diversidade da terminologia utilizada neste contexto de investigação, a pesquisa para encontrar o conjunto de artigos que serviram de referência ao estudo bibliométrico foi efetuada com base em palavras-chave. Assim, e com o intuito de tornar a pesquisa o mais abrangente possível, os termos utilizados foram: *international purchasing*, *international sourcing*, *global purchasing* e *global sourcing*. A partir desta pesquisa, foi levado a cabo todo o processo inerente a um estudo bibliométrico e que deu origem à identificação de quatro *clusters*, cada um deles representando um conjunto de artigos, agrupado por áreas temáticas de investigação mais específicas.

Da análise de cada um dos *clusters* resultou a identificação dos temas estudados no contexto do IP/GS. Foi ainda efetuada uma análise comparativa entre os temas encontrados na revisão de literatura e no estudo bibliométrico. Por fim, foi feita uma análise global acerca da incidência dos tópicos de investigação no contexto do IP/GS e simultaneamente, foram identificadas as fragilidades mais evidentes da literatura naquele mesmo contexto.

PROBLEMA E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Capítulo 4

4.1 Introdução

Como foi possível verificar ao longo dos capítulos anteriores, a temática do IP/GS tem vindo a adquirir uma popularidade crescente nas duas últimas décadas. Do mesmo modo, verifica-se igualmente que tem havido uma evolução ao nível da escolha das temáticas estudadas dado que, em anos mais recentes, se nota uma clara tendência nos temas de investigação preferenciais, já referida anteriormente.

Com base na revisão de literatura e na análise bibliométrica, foi possível identificar as diferentes correntes de investigação e os temas de pesquisa que atualmente são mais desenvolvidos no âmbito do IP/GS, respetivamente. Sendo esta uma temática de desenvolvimento recente, quando comparada com outras áreas de investigação académica, existe ainda muito potencial a explorar para se aprofundar o conhecimento das atividades das organizações a montante, designadamente no âmbito das compras e do IP/GS em particular. Deste modo, este trabalho de pesquisa visa dar um contributo para o enriquecimento do conhecimento científico na área de investigação em causa, através de uma abordagem efetuada num contexto diferenciado da maioria dos estudos efetuados até à data.

Assim, este capítulo tem então dois objetivos fundamentais: o primeiro é o de contextualizar este trabalho e apresentar o problema principal desta investigação; o segundo objetivo é o de apresentar as subseqüentes questões de pesquisa e fornecer uma breve justificação para cada uma delas.

A finalizar este capítulo é apresentado um modelo teórico, cuja finalidade é expor as variáveis, ou determinantes, que possam influir na eventual estratégia de IP/GS, e que foi concebido com

base na informação percebida durante processo de revisão de literatura e análise bibliométrica. Pretende-se igualmente que este modelo seja uma base estruturante na operacionalização da metodologia de pesquisa.

4.2 O problema e as questões de investigação

Antes da apresentação do problema de estudo, importa aqui reforçar qual a nomenclatura a adotar neste trabalho de investigação, já antes referido no capítulo 2. Deste modo, feito o enquadramento do estudo após a revisão de literatura e análise bibliométrica, foi decidido utilizar *international purchasing* (IP) para designar as atividades de compra à escala internacional. Esta escolha prende-se com o facto de se considerar aquele termo como sendo o mais adequado ao contexto de estudo – empresas industriais implantadas em Portugal - face às definições atribuídas às diferentes terminologias.

Na maioria dos estudos analisados onde foi possível identificar o contexto da investigação da temática em causa, constatou-se que as empresas de grande dimensão, as multinacionais ou empresas sediadas em países desenvolvidos foram o alvo preferencial dos investigadores. Particularmente em Portugal e até à data, estudos na área do IP são praticamente inexistentes, de acordo com o que foi possível apurar. A par da constatação deste facto, Portugal possui algumas características que o tornam potencialmente interessante enquanto contexto de estudo, a saber:

- i) Trata-se de um país em desenvolvimento;
- ii) É um país de pequena dimensão, com um consequente mercado doméstico reduzido;
- iii) É um país periférico, embora com tradição histórica de trocas comerciais a nível internacional.

Contextos de estudo como aquele em que é efetuado este trabalho de pesquisa são identificados como sendo os mais negligenciados pelos investigadores (Dantas et al, 2012; Zheng et al, 2007), como já antes tinha sido referido no capítulo 1 desta dissertação. Existindo evidências da influência do contexto no que diz respeito ao fenómeno do IP (Dantas et al, 2012), este trabalho dará certamente um contributo válido para a melhoria do conhecimento científico nesta área de investigação, particularmente ajustado ao caso português e aos países com características similares.

A acrescentar à particularidade do contexto, no âmbito da área de estudo do IP foram identificados alguns temas que, em termos de investigação, parecem ser mais descurados pelos

investigadores. Nestas condições identificaram-se a influência do tipo ou características dos bens a adquirir e as questões logísticas associadas às compras provenientes dos mercados internacionais. Estes são dois tópicos de investigação pouco explorados no contexto em causa e que podem, ou devem, ser aprofundados para permitir uma maior compreensão deste fenómeno, por um lado, e para se perceber se têm e qual a sua relevância no âmbito do IP, por outro.

Um outro aspeto motivador desta investigação é o facto de as PME estarem largamente representadas no tecido industrial português e ser potencialmente interessante analisar e eventualmente comparar o comportamento destas empresas com as empresas de maior dimensão no que diz respeito à abordagem que é feita ao IP. Espera-se que esta análise permita comprovar, ou não, se, como afirmam Agndal (2006) e Ellegaard (2006), a forma de funcionamento das compras nas PME se processa de forma diferenciada das empresas de grande dimensão por efeito das suas particularidades organizacionais (como sejam a forma de gestão e maior limitação de recursos).

Sendo as compras uma atividade de importância acrescida no sector económico industrial, esta investigação debruçar-se-á exclusivamente sobre as empresas industriais.

Assim, considerando as motivações atrás descritas, o objetivo principal deste projeto de investigação e, simultaneamente, problema de estudo é:

“Compreender em que medida, e como, o International Purchasing pode contribuir (ou se efetivamente contribui) para o desenvolvimento da competitividade das empresas industriais.”

À semelhança do que já foi descrito no capítulo 1, resulta da revisão de literatura e da análise bibliométrica que o contributo da função Compras e do IP em particular para a competitividade das empresas industriais não é um tema abordado ainda com a devida profundidade e/ou frequência (González-Benito, 2007). No entanto, para se compreender se e como é que o IP influencia a competitividade das empresas é necessário e conveniente conhecer antecipadamente a forma de atuação das empresas naquele âmbito. Assim, no seguimento do problema principal de pesquisa, importa perceber quais as razões que levam ao desencadeamento do IP e consequente desenvolvimento e de que forma estão organizados os processos de compra em geral e concretamente nos mercados internacionais.

Face ao exposto, e de forma a atingir o objetivo deste trabalho, foram enunciadas as questões de investigação que se pretendem ver respondidas e que decorrem do problema principal de investigação. Assim, as questões formuladas são três e são apresentadas de seguida, bem como a respetiva justificação para cada uma delas. Assim, tem-se:

Questão 1. Como (e porquê) é que é desencadeado o international purchasing nas empresas industriais?

A lógica subjacente a esta primeira questão de investigação reside no facto de se tentar comprovar se aquilo que é preconizado na literatura se mantém válido atualmente e se é independente do contexto de estudo. Efetivamente, durante o processo de revisão de literatura constatou-se uma quase unanimidade nas razões que levam as empresas a empreender atividades no âmbito do IP. Como já foi referido em capítulos anteriores, as mais referidas são o custo, acesso a tecnologias de última geração e maiores níveis de qualidade (Aykol et al, 2013; Birou e Fawcet, 1993; Monczka e Trent, 1991; Nassimbeni, 2006).

Uma outra característica comum à quase globalidade dos estudos que se debruçaram sobre a temática das motivações e/ou fatores impulsionadores para o IP é o facto de este resultar de uma escolha da empresa compradora, podendo aquela ser reativa ou proativa. Com efeito, na investigação existente até à data o IP parece ser sempre encarado como sendo o resultado de uma decisão ponderada entre diferentes opções. Esta constatação poderá advir do facto dos contextos de estudo privilegiarem os países desenvolvidos e empresas de grande dimensão. A única exceção à constatação anterior provém de um estudo efetuado por Agndal (2006) no contexto de PME suecas, no qual este afirma que o IP é por vezes encarado como uma atividade problemática (a nível de tempo, custos, riscos...), pelo que só será considerado se e só se não houver alternativas a nível local.

Ainda outro aspeto a considerar no âmbito da primeira questão de pesquisa será a influência da origem e/ou configuração da empresa no surgimento do IP e subsequente desenvolvimento. Por fim, um último ponto de análise será a distribuição geográfica dos fornecedores provenientes do IP e respetiva pertinência, analisada da perspetiva da empresa compradora. Sobre este tópico em particular a literatura é escassa; os estudos existentes que mais se aproximam daquele assunto incidem fundamentalmente sobre a problemática das compras em países *low cost* (Platts e Song, 2010; Ruamsook et al, 2007; Weber et al, 2010), tema muito atual e cuja causa mais

provável poderá ser a crescente pressão que as empresas sentem relativamente à contenção de custos.

Sintetizando, com esta primeira questão de investigação procurar-se-á compreender, para o caso das empresas industriais implantadas em Portugal, o que desencadeia as compras fora do mercado doméstico. Simultaneamente será também objetivo desta questão saber quais os mecanismos utilizados pelas empresas no desencadeamento do IP e que fatores influenciam o seu posterior desenvolvimento.

Questão 2. Qual a relação, e de que forma estão relacionados, as questões organizacionais/estruturais e os processos de compra nos mercados internacionais?

Com a resposta a esta segunda questão de pesquisa pretende-se compreender, no essencial, de que forma a autonomia e maturidade da função compras, a forma com esta se relaciona com os outros departamentos e a maturidade e estrutura organizacional da empresa interagem com os processos de compra nos mercados internacionais.

De acordo com o apurado na literatura, o processo de internacionalização das empresas ao nível das atividades de compra foi sendo caracterizado por intermédio de modelos evolutivos, nos quais as compras vão crescendo em complexidade e abrangência acompanhando a evolução e maturidade da própria empresa (Fagan, 1991; Monczka e Trent, 1991; Monczka e Trent, 2002; Swamidass, 1993). Depreende-se, pois, que não é possível dissociar os processos de compra nos mercados internacionais da estrutura organizacional da própria empresa pelo que importa perceber de que forma aqueles se relacionam entre si. Monczka e Trent (2002) são os autores do modelo evolutivo mais recente e até à data é o que parece reunir maior consenso entre os investigadores. Naquele modelo, além de ser feita a distinção de forma clara entre os conceitos de *international purchasing* e *global sourcing*, estes são integrados no processo evolutivo das empresas no que concerne às compras fora do mercado doméstico. Com esta investigação pretende-se perceber se as empresas industriais implantadas em Portugal confirmam os estudos existentes, nomeadamente no que diz respeito ao processo evolutivo sugerido na literatura.

No caso de as empresas estarem integradas em grupos (nacionais ou multinacionais), outro aspeto pertinente a analisar no âmbito da resposta a esta segunda questão de pesquisa será a compreensão da influência do grupo nos processos de compra da empresa, particularmente em relação ao IP. Sobre esta temática, é incontornável abordar a questão do *design* organizacional da

função compras, nomeadamente em termos do grau de centralização, descentralização ou coordenação entre as várias filiais de um mesmo grupo. Esta questão tem sido um tema recorrente na literatura quando é abordada a problemática das compras a nível internacional (Arnold, 1999; Faes et al, 2000; Hartmann et al, 2008; Trent e Monczka, 2005). Não obstante, não existe ainda um consenso relativamente às causas que levam as empresas a optar por uma determinada configuração. Ao invés, têm sido diversos os fatores apontados como responsáveis pela opção por determinada configuração, de que são exemplos os recursos disponíveis (Ogden et al, 2007), o nível de especialização e competências dos recursos humanos afetos às compras (Hartmann et al, 2008) e a estrutura e dimensão da própria empresa (Hartmann et al, 2008; Knudsen e Servais, 2007). Confrontar os resultados decorrentes desta pesquisa com os mencionados na literatura, no que diz respeito à configuração das compras e do IP, será também um dos propósitos a atingir.

Questão 3. Qual o contributo do international purchasing na competitividade das empresas industriais?

O tema das consequências, benefícios ou contributos para as empresas decorrentes do IP é, até à data, o menos explorado em termos científicos (Quintens et al, 2006b). Segundo estes autores, a investigação empírica dedicada às consequências das compras nos mercados internacionais é ainda limitada e, mais do que isso, alguns dos estudos (em especial os de carácter qualitativo) são, de alguma forma, pouco claros quanto aos resultados do desempenho das empresas. Apesar desta aparente limitação, é recorrente ler-se na literatura existente sobre IP/GS que esta atividade constitui, cada vez mais, uma estratégia que permite às empresas reforçar a sua competitividade (Nassimbeni, 2006; Overby e Servais, 2005; Quintens et al, 2006b; Rexha e Miyamoto, 2000), sem contudo serem apresentadas, na maioria dos casos, as razões para que tal aconteça. Assim, concretamente aquilo que importa responder no contexto da terceira questão de pesquisa é o porquê e como é que o IP possibilita que as empresas obtenham alguma melhoria de desempenho e, em última análise, se e quais dessas melhorias se traduzem num aumento da competitividade.

Simultaneamente ao que foi agora exposto, a resposta a esta terceira questão de investigação decorre também em grande parte do anteriormente apurado relativamente às duas primeiras questões. Com efeito, nenhuma das questões em análise neste trabalho de investigação deve ser encarada de forma isolada, antes deverão ser vistas como um todo coerente cujas respostas terão

como objetivo último o de compreender se o IP efetivamente contribui para incrementar a posição competitiva das empresas nos respetivos mercados de atuação. Assim, o esclarecimento em relação à terceira questão de investigação é, também, naturalmente condicionado tanto pelas motivações que levaram ao desencadeamento do IP, como pela estrutura organizacional da função compras e da própria empresa.

Em síntese, a resposta às três questões de pesquisa deverão resultar na elucidação do problema principal deste trabalho, permitindo compreender qual o papel do IP na competitividade das empresas industriais a operar no contexto português.

4.3 Modelo teórico proposto

Com o objetivo de integrar os conceitos relacionados com este projeto de investigação, é proposto um modelo teórico que servirá de ponto de partida para obter as respostas às questões de pesquisa e para uma melhor compreensão do fenómeno do IP. Este modelo teórico preliminar agora proposto, e que se apresenta na figura 4.1, foi concebido tomando em consideração todos os tópicos de investigação identificados no contexto deste estudo (revisão de literatura e análise bibliométrica), desde os mais frequentemente estudados até àqueles com dimensão pouco expressiva na investigação académica. Assim sendo, neste modelo pretendeu-se que estivessem listadas todas as variáveis (na figura designados por dimensões) consideradas relevantes e que influenciam ou deverão ser tidas em conta na configuração da estratégia, na gestão e no comportamento das empresas face ao IP.

No modelo proposto, as variáveis foram divididas em duas categorias: internas e externas. As variáveis internas estão dependentes, ou são decididas, controladas ou geridas pelas empresas. Foram aqui consideradas as seguintes variáveis internas:

- 1) **Tipo/características dos produtos** – como já foi anteriormente referido, as características, complexidade ou criticidade dos bens a adquirir será certamente um dos fatores fundamentais a ter em conta pelas empresas e que influenciará as suas decisões no âmbito da atividade de compras no geral e do IP em particular;
- 2) **Design organizacional** – este é um aspeto essencial que as empresas têm que considerar quando operam em mercados globais fortemente competitivos. A forma como adaptam a sua estrutura organizacional e forma de gestão a esses mercados, num contexto em que as próprias empresas são tendencialmente mais complexas (Trautmann et al, 2009), torna-se

uma questão vital para o sucesso das atividades ao nível do IP. Concretamente, a forma como a estrutura de compras está organizada e integrada na estrutura da empresa será certamente preponderante na eficiência e eficácia da própria atividade;

- 3) **Recursos humanos** – segundo Quintens et al (2005b), para poder comprar a uma escala global, é preciso tempo, recursos e pessoal especializado. Daqui se depreende que, de acordo com as necessidades, a empresa terá que tomar decisões importantes relativas aos recursos humanos, nomeadamente número, qualificações e competências que aqueles deverão ter para responder eficazmente às necessidades e objetivos da empresa;
- 4) **Gestão de fornecedores** – nesta dimensão do modelo podem ser consideradas duas variáveis mais específicas, explicitadas a seguir:
 - a. Seleção de fornecedores – neste âmbito, espera-se que seja feita uma seleção rigorosa dos fornecedores, de acordo com as exigências e expectativas das empresas compradoras e que resulte em escolhas acertadas, de confiança, duradouras e que tragam benefícios a ambas as partes interessadas. Especificamente na seleção de fornecedores fora do mercado doméstico, e comparativamente com os fornecedores locais, poderão existir desafios iniciais acrescidos como sejam a própria distância geográfica e maiores dificuldades na comunicação (Birou e Fawcett, 1993; Matthyssens et al, 2003). Assim, conseguir fazer as escolhas acertadas no âmbito do IP pode ser ainda mais crítico para a empresa, pelo que aquelas devem ser feitas com o máximo rigor. As decisões a este nível poderão estar intimamente ligadas às variáveis externas consideradas neste modelo teórico.
 - b. Relações com fornecedores - esta é mais uma variável fundamental a considerar, e será tanto mais importante quanto maior for a dependência da empresa compradora dos seus fornecedores. No âmbito do IP, em que poderão existir algumas barreiras, que não só as geográficas, as decisões ligadas à forma como as empresas devem manter e gerir as relações com fornecedores assumem uma importância acrescida, particularmente com os de classe A, com um elevado grau de criticidade para a empresa compradora.

A par das variáveis internas, e no contexto do IP, devem ser consideradas igualmente as variáveis externas que, na maioria das vezes, são impostas e com as quais as empresas têm que

lidar, adaptando os seus comportamentos face a condições que não conseguem controlar. Foram aqui consideradas, de uma forma genérica, as seguintes três variáveis externas:

- 1) **Características do mercado** – a distância geográfica, as condições socioeconómicas, o sistema político vigente e a sua estabilidade, as questões culturais e linguísticas, as taxas de câmbio e impostos, são algumas das características dos potenciais mercados fornecedores estrangeiros que podem condicionar as escolhas das empresas no respeitante ao IP e que são referidas na literatura de forma recorrente (Birou e Fawcett, 1993; Matthyssens et al, 2003; Nassimbeni, 2006; Salmi, 2006). O mercado doméstico não deverá ser negligenciado na análise desta variável, dado que as suas características e/ou limitações podem ter um papel preponderante no recurso ao IP (Holmlund et al, 2007);
- 2) **Características da cadeia de abastecimento** – quando operam a nível internacional e no caso de integrarem cadeias de abastecimento globais, o comportamento das empresas e as decisões tomadas poderão ser influenciadas pelos outros membros da cadeia (Hultman et al, 2009), pelo que este aspeto deverá também ser tido em consideração;
- 3) **Operadores logísticos** – o papel desempenhado pelos operadores logísticos, muitas vezes descurado e pouco referido na investigação académica (Kumar, Andersson e Rehme, 2010), é fulcral para a concretização com eficiência e eficácia do IP. Este tenderá a ser um fator cada vez mais importante, dadas as pressões crescentes a que as empresas estão sujeitas quando inseridas num mercado global, nomeadamente em termos de prazos de entrega ao cliente e/ou ao mercado. Por outro lado, é sabido que nos últimos anos o desenvolvimento dos sistemas de transporte e comunicações têm ajudado a potenciar as trocas comerciais internacionais (Aykol et al, 2013; Nassimbeni, 2003; Quayle, 2001; Schmeisser, 2013; Smith, 1999). Assim, perceber se têm e qual a influência das questões logísticas no âmbito do IP é o propósito da inclusão desta variável no modelo teórico proposto.

Além das variáveis atrás descritas, foi ainda considerada uma outra e que é a dimensão da empresa. Julgou-se pertinente incluir esta variável dado que, da revisão de literatura, ficou latente a perceção de que o comportamento da empresa face ao IP pode ser (e em larga medida) influenciado pela sua dimensão (Agndal, 2006; Knudsen and Servais, 2007; Overby and Servais, 2005).

É expectável que o comportamento e/ou modo de atuação da empresa, no que diz respeito ao IP, esteja alinhado com as suas prioridades competitivas (ou objetivos estratégicos), sendo este o

motivo pelo qual aqueles aparecem representados no modelo teórico. Por serem estratégicos, aqueles objetivos são os que, em primeira instância, influenciam a forma como as empresas definem e gerem a sua estratégia e atividades no contexto geral e, particularmente, no contexto das compras e do IP. Efetivamente, são vários os autores que defendem que a configuração da estratégia do IP deve ser coordenada com a estratégia global da empresa, considerando que este alinhamento de estratégias é primordial para o sucesso dessa mesma empresa no âmbito das compras nos mercados internacionais (Birou and Fawcett, 1993; Matthysens et al, 2003; Quintens et al, 2006a; Scully and Fawcett, 1994; Trent and Monczka, 2003).

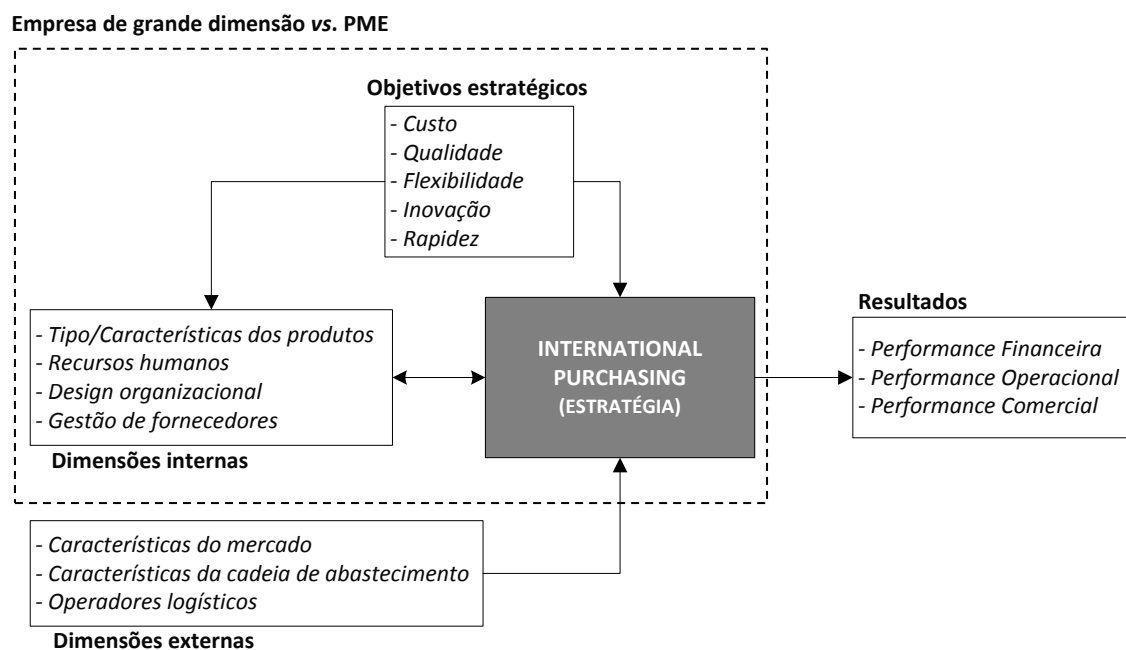


Fig. 4.1 – Modelo teórico proposto, ilustrativo do processo de IP nas empresas

O último elemento presente no modelo proposto, particularmente importante neste processo e que não poderia deixar de figurar, é o resultado que advém da implementação da estratégia de IP, podendo este ser analisado sob três perspectivas distintas: *performance* financeira, *performance* comercial e *performance* operacional. Estas medidas de desempenho permitirão identificar quais as melhorias alcançadas pelas empresas decorrentes da opção da implementação do IP ou se, efetivamente, foram alcançadas quaisquer melhorias em termos de competitividade.

O modelo teórico apresentado foi concebido com dois objetivos distintos, mas relacionados entre si:

- O primeiro objetivo em mente foi o de sistematizar/organizar toda a informação recolhida durante o processo de revisão de literatura e análise bibliométrica, determinando as variáveis que poderão ser relevantes para a definição da estratégia de IP, bem como para a sua operacionalização;
- O segundo objetivo da elaboração do modelo foi o de servir de suporte a uma melhor compreensão do fenómeno do IP, através da inclusão das relações de causa-efeito entre as diferentes variáveis envolvidas e entre estas e a atividade de IP.

Tendo sempre presente o objetivo final deste projeto, a metodologia de investigação e a sua operacionalização serão sustentadas simultaneamente pelas questões de pesquisa e pelo modelo teórico proposto. Este, após o processo de tratamento e análise de dados, será revisto à luz dos resultados obtidos neste estudo e eventualmente melhorado, com o intuito de poder servir de referência para futuros estudos empíricos no contexto das compras e/ou do IP. Simultaneamente, é também um objetivo que o modelo final possa servir de orientação para as empresas, no sentido de estas saberem quais as variáveis decisivas e que não podem ser descuradas na implementação de uma estratégia de IP que pretenda ser bem-sucedida e potenciadora de um incremento da sua posição competitiva.

4.4 Resumo do capítulo

Após ter sido efetuado o enquadramento da temática do IP no contexto do tecido industrial português, foi exposto e justificado o problema principal deste projeto de investigação. No seguimento da definição do problema de estudo, foram formuladas e apresentadas as três subsequentes questões de pesquisa assim como as respetivas fundamentações, elaboradas à luz da literatura existente.

Foi ainda apresentado e descrito em detalhe um modelo teórico, que se pretende que seja ilustrativo das variáveis a ter em conta no processo de definição de estratégia e implementação do IP nas empresas industriais. O objetivo último da conceção deste modelo teórico é que possa servir de base na operacionalização da metodologia de investigação, conjuntamente com as questões de pesquisa.

METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Capítulo 5

5.1 Introdução

Antes de se falar em metodologia de investigação, importa definir o que é investigação. Segundo Silva e Menezes (2005), investigação pode ser definida como um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução de um dado problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos.

O primeiro passo numa investigação, e que é comum a qualquer tipo de investigação, passa pela definição do problema. O modo como se formula o problema vai determinar a estrutura da investigação (Yin, 2009).

Todas as formas de investigação são necessárias, uma vez que nenhum problema pode ser resolvido apenas com um tipo de abordagem de investigação (Frankel et al, 2005). Além disso, de acordo com Frankel et al (2005, p. 185) *“um bom trabalho de investigação é um bom trabalho de investigação”*, independentemente do método utilizado. Diferentes tipos de problemas requerem diferentes soluções no que diz respeito à abordagem e à escolha do método de investigação.

Metodologia de investigação pode ser definida, segundo Frankel et al (2005), como sendo a base para a seleção dos métodos usados para a recolha de dados e para determinar a sequência e as amostras de dados que devem ser recolhidas.

A escolha de uma metodologia de investigação adequada é influenciada por diversos fatores, entre os quais se incluem: (1) o formato das questões de investigação (Frankel et al, 2005; Yin, 2009), (2) a natureza do fenómeno em estudo, ou seja, se o tema em estudo é atual ou histórico e (3) a extensão do controlo dos acontecimentos por parte do investigador dentro do contexto do estudo (Yin, 2009). Por outras palavras, a escolha de uma metodologia de investigação deverá ser apropriada aos problemas de estudo e objetivos a atingir (Frankel et al, 2005).

Com este capítulo 5 pretende-se então fazer uma abordagem das diferentes metodologias de investigação no que diz respeito às suas características e aplicações, com o intuito de perceber e fundamentar, por um lado, a formulação das questões de investigação para este estudo, e por outro, qual deverá ser a respetiva metodologia a usar.

Assim, este capítulo está estruturado em três partes distintas:

- i) Uma primeira parte, em que serão abordados os temas dos paradigmas metodológicos e metodologias a eles associados;
- ii) Uma segunda parte, onde serão apresentados os diferentes métodos de recolha de dados associados às diferentes metodologias, principais características e sua relação com a forma das questões de investigação. Será ainda abordado o tema da triangulação e a sua importância para o rigor da investigação;
- iii) Por fim, uma terceira parte, onde será descrita e justificada a metodologia utilizada no presente trabalho de investigação.

5.2 Paradigma e Metodologia

O conceito de paradigma é essencial para o processo de investigação, qualquer que seja a área de estudo. Um paradigma de investigação é um modelo filosófico que indica a forma como uma investigação científica deve ser conduzida (Collis e Hussey, 2009). No entanto, num âmbito mais lato, talvez a melhor maneira de definir um paradigma seja dizer que ele representa os conteúdos de uma visão do mundo. Citando Naslund (2002): *“as pessoas vêem o mundo de formas diferentes”*. Este facto tem implicações óbvias num qualquer processo de investigação, na medida em que a escolha da metodologia e a abordagem que é feita à investigação é frequentemente influenciada pelas preferências paradigmáticas (Mangan et al, 2004). Segundo estes autores, no que concerne à investigação, as diferentes posições paradigmáticas são atualmente discutidas como uma antítese entre duas correntes filosóficas, antagónicas por natureza, apelidadas de paradigma positivista e paradigma fenomenológico, este último também designado, segundo Collis e Hussey (2009), paradigma interpretativista. Na tabela 5.1 podem distinguir-se algumas das características chave destes dois paradigmas e na tabela 5.2 está listada alguma da terminologia alternativa que pode ser encontrada para designar aqueles paradigmas de investigação.

Como se depreende das características apresentadas na tabela 5.1 referentes às duas correntes filosóficas, as metodologias de investigação associadas a cada um dos paradigmas têm,

de uma forma geral, um carácter quantitativo se o paradigma de investigação adotado for o positivista e um carácter predominantemente qualitativo quando associadas ao paradigma fenomenológico. Todavia, nem sempre se verifica de uma forma estrita o que foi dito anteriormente; de facto, os dados recolhidos durante um estudo positivista poderão também ser de carácter qualitativo, da mesma forma que poderão ser incluídos dados de índole quantitativa num estudo fenomenológico (Collis e Hussey, 2009). Na tabela 5.2 apresenta-se a terminologia mais comum utilizada para cada um dos paradigmas em análise.

Tabela 5.1 – Características chave dos paradigmas positivista e fenomenológico (Mangan et al, 2004)

	PARADIGMA POSITIVISTA	PARADIGMA FENOMENOLÓGICO
Convicções de base	O mundo é externo e objetivo	O mundo é construído socialmente e é subjetivo
Comportamento do investigador	O observador é independente; A ciência é livre de valores; A ênfase é posta nos factos; Procura de leis casuais e fundamentais; Os fenómenos são simplificados; São formuladas hipóteses e posteriormente testadas.	O observador é parte do que está a ser observado; A ciência é conduzida por interesses humanos; A ênfase é posta nos significados; Tenta-se perceber o que está a acontecer; Olha-se para o todo de cada situação; Desenvolvimento de ideias através da indução a partir dos dados.
Métodos preferenciais	Os conceitos são operacionalizados de modo a poderem ser medidos; São usadas amostras de grande dimensão.	Uso de múltiplos métodos para estabelecer diferentes pontos de vista sobre o fenómeno; São usadas amostras pequenas que são estudadas em profundidade ou ao longo de um determinado período de tempo.

Tabela 5.2 – Termos alternativos para os principais paradigmas de investigação. (Mangan et al, 2004)

PARADIGMA POSITIVISTA	PARADIGMA FENOMENOLÓGICO
Quantitativo	Qualitativo
Objetivista	Subjetivista
Científico	Humanístico
Experimentalista	Interpretativista / hermenêutico
Tradicionalista	Indutivo
Hipotético dedutivo	
Construcionismo social	

Genericamente, pode dizer-se que as metodologias de investigação variam entre dois extremos em termos de objetivos, indo desde o tipo de investigação de índole científica (quantitativa) até ao tipo de investigação com carácter subjetivo, interpretativo e mais construtivo (qualitativo). As metodologias de investigação qualitativas foram desenvolvidas

inicialmente nas ciências sociais de modo a permitirem aos investigadores o estudo de fenómenos sociais e culturais. Nesta abordagem de investigação o mundo é encarado essencialmente numa perspetiva relativista e como tal deve ser entendido por dentro (existe um envolvimento direto do investigador com o objeto de estudo) ao invés de ser analisado de fora. A investigação qualitativa tem sido acusada de ser pouco científica, de ter apenas carácter exploratório, de correr o risco de ser muito pessoal e devido a esse fator, existir parcialidade na análise e interpretação dos fenómenos em estudo.

Tabela 5.3 – Metodologias associadas aos paradigmas (adaptado de Collis e Hussey, 2009)

PARADIGMA POSITIVISTA		PARADIGMA FENOMENOLÓGICO	
Estudos longitudinais	Metodologia utilizada na investigação de variáveis, ou assuntos, durante um período de tempo alargado		
Estudos experimentais	Metodologia utilizada para estudar a relação entre variáveis, na qual a variável independente é manipulada de forma deliberada de modo a observar o efeito produzido na variável dependente.	Hermenêutica	Metodologia focada na interpretação e compreensão de texto num contexto das influências históricas e sociais subjacentes.
Inquéritos	Metodologia concebida para a recolha de dados (primários ou secundários) com o objetivo de generalizar os resultados para a população.	Etnografia	Metodologia na qual o investigador usa o conhecimento partilhado e adquirido socialmente com o objetivo de compreender os padrões observados da atividade humana.
Estudos transversais	Metodologia concebida para a obtenção de dados a partir de diferentes contextos, mas durante o mesmo período de tempo.	Investigação participativa	Metodologia que envolve os participantes no estudo, tanto quanto possível, e que é desenvolvida no seu próprio contexto de trabalho.
		Investigação aplicada	Metodologia utilizada de forma a encontrar e implementar uma mudança sustentada e consciente num ambiente organizacional parcialmente controlado.
		Estudo de caso	Metodologia utilizada para explorar de forma aprofundada um único fenómeno no seu ambiente natural.
		Grounded Theory	Metodologia na qual é utilizada uma série de procedimentos sistemáticos para desenvolver, de forma indutiva, teoria sobre determinado fenómeno.

As metodologias de investigação quantitativas, por outro lado, incorporam tipicamente elementos estatísticos. Os estudos quantitativos tendem a enfatizar as medições e a análise causa-efeito entre variáveis, considerando que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para as poder classificar e organizar (Silva e Menezes, 2005). As críticas que mais têm sido apontadas às metodologias quantitativas prendem-se com o facto de haver a necessidade de estudar amostras de grandes dimensões e a dificuldade que pode existir na compreensão e interpretação dos resultados (Frankel et al, 2005). Na tabela 5.3 são apresentadas e definidas sumariamente as metodologias de investigação mais comumente associadas aos dois paradigmas abordados.

Em décadas mais recentes, tem havido todavia um movimento entre os investigadores no sentido de desenvolver metodologias e/ou abordagens que permitam estabelecer uma ponte entre estes dois pontos de vista extremados – a triangulação (Mangan et al, 2004).

Para a operacionalização da metodologia de investigação são aplicados métodos de recolha de dados que deverão ser adequados à metodologia escolhida. Tipicamente, os métodos de recolha de dados são definidos como sendo as técnicas que permitem obter informação acerca do fenómeno em estudo (Frankel et al, 2005).

Os métodos de recolha de dados, à semelhança das metodologias de investigação, são também descritos como sendo qualitativos ou quantitativos, embora na prática esta distinção nem sempre se verifique. Isto acontece especialmente quando se aplica a triangulação metodológica, combinando métodos para aumentar o rigor e a qualidade do estudo.

Nos métodos qualitativos considera-se que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, ou seja, existe um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenómenos e a atribuição de significados são básicos no processo de pesquisa qualitativa (Silva e Menezes, 2005). Os métodos de recolha de dados estão por norma associados a metodologias qualitativas e podem incluir simples observação ou observação participativa (trabalho de campo), entrevistas e questionários, análise de documentos e textos (análise de conteúdo), entre outros (Frankel et al, 2005). O ambiente natural é a fonte direta para a recolha de dados e o investigador é o instrumento chave.

Os métodos quantitativos de recolha de dados, por outro lado, são capazes de fornecer informação numa gama alargada de situações, são rápidos e económicos, particularmente quando os resultados estatísticos resultam da análise de amostras de grandes dimensões. Os métodos de recolha de dados normalmente associados à pesquisa quantitativa são os questionários ou inquéritos; outros métodos que também se podem associar às metodologias quantitativas são as experiências laboratoriais e os métodos numéricos como a modelação matemática (Frankel et al, 2005).

Os métodos de recolha de dados atrás referidos não são mutuamente exclusivos, isto é, cada um deles, por si só, poderá não ser suficiente para se obter uma recolha completa de informação. O investigador, no entanto, deverá ser capaz de reconhecer quais os métodos que, perante determinado contexto e formuladas as questões de investigação, apresentam vantagens evidentes em relação aos outros. Assim sendo, na recolha de informação, deve ter-se em conta o princípio da triangulação, ou seja, o uso e combinação de diferentes métodos para estudar o mesmo fenómeno. O investigador deverá ter a sensibilidade e a perspicácia para saber quando e

como pôr em prática o princípio da triangulação. Deste modo, a fiabilidade dos dados recolhidos será maior (Voss et al, 2002) e o desenvolvimento de teorias e do conhecimento será certamente melhorada.

5.2.1 Triangulação e rigor da investigação

A triangulação consiste, segundo Mangan et al (2004), no uso de diferentes abordagens de investigação, métodos e técnicas no mesmo estudo e pode ser muito útil na superação de potenciais parcialidades que podem ocorrer quando se utiliza um único método. Também segundo Mentzer e Flint (1997), a utilização de múltiplos métodos aumenta o rigor e a qualidade da investigação, dois aspetos extremamente importantes na construção do conhecimento.

De acordo com Easterby-Smith et al (2002 *apud* Mangan et al, 2004), podem ser identificados quatro tipos de triangulação:

- Triangulação de dados – em que os dados são recolhidos em momentos diferentes ou através de fontes diferentes;
- Triangulação do investigador – quando diferentes investigadores recolhem dados de forma independente e que se reveste, normalmente, de grande complexidade;
- Triangulação metodológica – quando são usadas numa mesma investigação técnicas quantitativas e qualitativas;
- Triangulação de teorias – quando uma teoria referente a uma dada disciplina é usada para explicar um fenómeno noutra disciplina.

A triangulação metodológica será talvez aquela que é mais utilizada e, segundo Mentzer and Flint (1997), com o uso deste tipo de triangulação consegue-se um nível de rigor equivalente ao conseguido noutras áreas de estudo tradicionalmente mais exatas. Também Yang et al (2006) defende que a combinação de vários métodos de recolha de dados (quantitativos e qualitativos) tende a diminuir o enviesamento na análise dos dados recolhidos, e consequentemente, tende a aumentar a fiabilidade e validade da investigação.

Também a triangulação de dados é muito frequente na investigação qualitativa pois, ao efetuar-se a recolha de dados a partir de várias fontes de informação, isso permitirá uma compreensão mais ampla e profunda do fenómeno em questão.

Assegurar o rigor numa investigação é extremamente importante especialmente quando essa investigação é de natureza empírica. O rigor não implica necessariamente o uso de metodologias

complexas; ao invés, conseguir rigor implica cuidado em evitar que, inadvertidamente, se tirem conclusões que efetivamente não resultaram da investigação feita (Mentzer and Flint, 1997). O grau de rigor e qualidade de uma investigação está intimamente ligado aos conceitos de validade e fiabilidade. Estes termos, embora sejam usados com frequência em contextos diversos, têm, no entanto, um significado específico quando aplicados no contexto de um trabalho de investigação.

De uma forma geral, conforme Mentzer and Flint (1997), demonstrar a validade de uma investigação consiste em levar a cabo uma série de procedimentos de modo a assegurar que as conclusões que advieram dessa investigação podem ser tiradas com confiança (isto é, as conclusões são válidas).

A validade de uma investigação assume três dimensões distintas (Yin, 2009; Voss et al, 2002): (1) validade de construção, (2) validade interna e (3) validade externa. Na validade de construção, a questão fundamental que se coloca é: como é que se pode ter a certeza de que o fenómeno teórico em estudo foi definido e avaliado/verificado corretamente? Pode dizer-se, portanto, que a validade na construção é a medida em que se identificam e estabelecem as medidas operacionais corretas para os conceitos em estudo (Yin, 2009; Voss et al, 2002). No decurso de uma investigação, e de acordo com Voss et al (2002), aquela dimensão da validade pode ser testada de diversas maneiras, nomeadamente:

- Observando se as previsões feitas acerca das relações com outras variáveis se confirmam ou não;
- Recorrendo a diversas fontes de evidência para testar um modelo (resultados similares são evidência da existência de validade convergente);
- Verificando se diferentes modelos, testados e medidos diferenciadamente, podem ser distinguidos uns dos outros;
- Recorrendo à triangulação de modo a fortalecer a validade de construção.

No que diz respeito à validade interna, esta fornece evidência da existência de uma relação causal entre duas variáveis em estudo, ou dois fenómenos. Não faz sentido aplicar esta dimensão da validade se o estudo for unicamente descritivo, isto porque, nestes casos, o investigador não está preocupado com aquele tipo de relação causal. Para a verificação da validade interna, os estudos de caso são particularmente importantes; enquanto os estudos de base estatística indicam simplesmente a existência de uma relação entre duas variáveis, através dos estudos de caso consegue-se perceber se essa relação é, ou não, causal (Mentzer and Flint, 1997).

Em relação à validade externa, esta está intimamente relacionada com o conceito de indução, ou seja, em que medida ou até que ponto é possível extrapolar (ou generalizar) os resultados da

investigação para uma população mais vasta (Mentzer and Flint, 1997)? No caso concreto de uma metodologia quantitativa em que a base da investigação sejam inquéritos, a extrapolação de resultados é um processo que está dependente de vários aspetos, como sejam a dimensão da amostra estudada, a aleatoriedade da amostra e taxas de resposta conseguida – está-se perante uma generalização estatística. Já no caso de metodologias de investigação qualitativas, em que os estudos de caso são um exemplo, é necessário um cuidado acrescido quando se trata de extrapolar as conclusões de um estudo; neste caso fala-se em generalização analítica, em que o investigador pretende generalizar um conjunto particular de resultados a uma teoria de âmbito mais alargado. Esta generalização, no entanto, não é automática; os resultados obtidos a partir de um estudo particular necessitam ser replicados, ou seja, é necessário proceder a um segundo ou mesmo terceiro estudo, com características similares, e verificar se as conclusões obtidas são as mesmas. Deste modo, através da replicação de resultados, pode afirmar-se, com segurança, que estes constituem um suporte sólido para uma determinada teoria (Yin, 2009), fortalecendo, assim, a validade externa da investigação.

Demonstrar a validade, nas suas várias dimensões, é, como se depreende do que foi dito atrás, fundamental para assegurar a qualidade de um trabalho de investigação; não é, no entanto, suficiente. Efetivamente, de pouco vale demonstrar a validade se esta não for complementada com a verificação da fiabilidade. Este é um conceito que pode ser definido da seguinte forma: trata-se da medida em que os procedimentos usados numa investigação podem ser repetidos, com a garantia de que os resultados alcançados serão os mesmos (Yin, 2009). Por outras palavras, se dois, ou mais, investigadores levarem a cabo o mesmo estudo (em momentos diferentes), seguirem os mesmos procedimentos, e chegarem às mesmas conclusões, então pode dizer-se que esse trabalho de investigação é fiável. O grande objetivo da fiabilidade é minimizar os erros e o enviesamento numa investigação, especialmente se for de carácter empírico. Como facilmente se percebe, para garantir a fiabilidade e, de um modo geral, a qualidade de uma investigação de natureza empírica, um pré-requisito muito importante é documentar convenientemente e de forma rigorosa todo o processo de pesquisa (Yin, 2009). Também Seuring (2008) é da mesma opinião já que, segundo este autor, para assegurar a validade e fiabilidade de uma investigação, é fundamental apresentar (ou descrever) detalhadamente e de forma estruturada todo o processo de pesquisa.

5.2.2 Forma das questões de investigação

A definição das questões de investigação é provavelmente um dos passos mais importantes a dar no âmbito de um trabalho de pesquisa. Como tal, o investigador deve ser paciente e despende o tempo que for necessário nesta tarefa. Efetivamente, o tipo de questões a formular é o primeiro e dos mais importantes fatores que condicionam a diferenciação e escolha dos métodos de investigação a utilizar (Yin, 2009).

Em termos de tipologia, as questões mais frequentes que podem surgir são as questões do tipo “quem”, “o quê”, “onde”, “como” e “porquê”. A tabela 5.4 relaciona o tipo de questões a formular com o método de investigação que normalmente lhe está associado.

Tabela 5.4 – Questões relevantes para diferentes métodos de pesquisa (Yin, 2009)

MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO	FORMA DA QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO
Experimentação	<i>Como, porquê?</i>
Questionário Análise em arquivos	<i>Quem, o quê, onde, quantos, que quantidade?</i>
Pesquisa bibliográfica/histórica Estudos de caso	<i>Como, porquê?</i>

Definir as questões para um dado objeto de estudo e, simultaneamente conseguir algum nível de rigor na formulação dessas questões implica, por parte do investigador, uma preparação cuidada. Na generalidade das situações, questões do tipo “o quê” tanto podem ser usadas para estudos exploratórios (caso em que qualquer dos métodos de recolha de dados poderá ser usado) como para estudos sobre questões amplamente difundidas (caso em que métodos com os questionários ou a análise documental são preferenciais) (Yin, 2009). Já as questões do tipo “como” e “porquê” adequam-se mais à utilização de métodos de investigação como os estudos de caso, experimentação ou pesquisa bibliográfica/histórica.

A forma dada às questões de investigação constitui uma indicação extremamente importante acerca da metodologia, e métodos, mais adequados para conduzir a investigação; a coerência entre as questões de investigação e os métodos é fundamental para o sucesso do estudo que se pretende levar a cabo.

5.3 Determinantes da Metodologia adotada

Apresentados os principais paradigmas de investigação e respetivas metodologias a eles associados, importa agora enquadrar neste trabalho a metodologia utilizada e que se considerou ser a mais adequada.

O objetivo deste estudo é perceber em que medida, e de que forma, o IP pode contribuir (ou se efetivamente contribui) para o desenvolvimento da competitividade das empresas industriais a atuar em Portugal. A grande maioria dos estudos nesta área tem como contexto de investigação simultaneamente empresas de grande dimensão e países desenvolvidos. Em Portugal, ou em países de características semelhantes, estudos desta natureza praticamente não têm antecedentes. Tratando-se o IP de um tema relativamente recente e pouco explorado enquanto objeto de investigação, a opção pelo paradigma positivista não parece ser de todo o mais adequado a esta investigação. Com efeito, atendendo às características intrínsecas daquele paradigma descritas na tabela 5.1, uma abordagem quantitativa baseada no teste de hipóteses ou numa análise entre variáveis não será de todo a que melhor se enquadra neste trabalho de investigação. Ao invés, o paradigma fenomenológico, dadas as suas características, é o que melhor se adapta a esta pesquisa sendo, por isso, escolhido como o paradigma de base para a prossecução desta investigação. De facto, e pelas razões já atrás referidas, esta investigação tem um carácter essencialmente exploratório e pretende-se fazer uma abordagem indutiva, com o intuito de induzir os conceitos ou modelos com base nos dados recolhidos, como é sugerido e característico do paradigma fenomenológico.

Identificado o paradigma, coloca-se a questão da escolha da metodologia mais adequada de modo a levar a cabo esta investigação. Atendendo às metodologias associadas ao paradigma fenomenológico sugeridas por Collis e Hussey (2009), apresentadas na tabela 5.3, e à forma das questões de investigação, a escolha recaiu sobre a utilização de estudos de caso. Uma definição mais formal e amplamente referenciada na investigação académica é a fornecida por Yin (2009) segundo o qual o estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto real, em particular quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes ou perceptíveis. Também de acordo com Eisenhardt (1989), os estudos de caso têm subjacente uma estratégia de investigação focada na compreensão da dinâmica presente em cada uma das unidades de análise, neste caso as empresas industriais, o que é precisamente aquilo que se pretende conseguir ao enveredar por esta via de pesquisa. Já Meredith (1998) e Stuart et al (2002) afirmam que os estudos de caso

podem ser úteis para testar teorias já existentes, quando aplicados em novos contextos ou situações particulares. A reforçar algumas das constatações anteriores, Brindley e Oxborrow (2014) referem que os estudos de caso são uma das formas mais eficazes de apreender, dentro de um determinado âmbito de investigação, o modo como os processos são conduzidos, quais as estratégias organizacionais adotadas e o modo como são geridas as relações organizacionais. Pelo que acabou de ser explanado, e dada a natureza exploratória deste projeto de investigação e o contexto em que foi realizado, para além da forma como as questões de investigação estão formuladas, os estudos de caso configuram-se como a escolha metodológica mais acertada. É de referir que as razões agora apontadas para justificar o uso de estudos de caso são indicadas por Voss et al (2002) como sendo, simultaneamente, os pontos fortes deste modelo de investigação.

Como qualquer metodologia de investigação, no entanto, são igualmente dirigidas aos estudos de caso algumas críticas, sendo talvez a mais comum a alegada falta de rigor desta metodologia (Stuart et al, 2002; Yin, 2009), por comparação com metodologias de carácter mais quantitativo como as experimentais ou os questionários. Esta crítica, na maior parte das vezes, advém fundamentalmente de uma das duas causas seguintes:

- (1) O facto da literatura sobre os procedimentos específicos a seguir na condução de estudos de caso ser escassa, ao contrário do que acontece na literatura sobre as metodologias de investigação quantitativas (Yin, 2009) e;
- (2) O facto de, frequentemente, os autores que levam a cabo estudos de caso são omissos ou não fornecem informação suficiente acerca do processo de pesquisa (Seuring, 2008).

Uma forma expedita de ultrapassar este constrangimento e que já foi, aliás, referido atrás será o de definir com rigor e documentar convenientemente e de forma estruturada todo o processo de pesquisa (Dubois e Araujo, 2007; Seuring, 2008; Yin, 2009). Este procedimento, além de poder constituir uma ferramenta útil para outros investigadores, ajuda a evitar as críticas dirigidas à investigação através de estudos de caso e, por outro lado, permite avaliar a qualidade da pesquisa apresentada e fazer uma apreciação das generalizações efetuadas (Seuring, 2008).

Uma outra questão a definir relativamente a este tipo de metodologia de investigação é o número de estudos de caso a considerar. Um estudo de caso único pode ser uma opção se, por exemplo, se estiver na presença de um caso ímpar, se for um caso exemplificativo de um conjunto mais alargado de casos, ou se for um caso revelador, onde o investigador tem a oportunidade de observar e analisar um fenómeno até aí inacessível ou ainda se for um caso que possibilite um estudo longitudinal, em dois ou mais espaços temporais distintos. (Seuring, 2008; Yin, 2009). No entanto, a opção por um único estudo de caso deve ser cuidadosamente ponderada a fim de se

minimizar as probabilidades do caso escolhido não corresponder ao que era esperado ou de não ser possível ter acesso ou proceder à recolha dos dados necessários para obter as evidências desejadas (Yin, 2009). Além disso, investigação baseada num único estudo de caso tem outras limitações, sendo que a mais óbvia é a da limitação na generalização de conclusões, modelos, ou teorias desenvolvidas com base nesse único caso (Voss et al, 2002).

Ao contrário do que acontece quando se escolhe um único estudo de caso, a utilização de múltiplos casos para investigar um determinado fenómeno permite aplicar a lógica da replicação, em que cada caso providencia um estudo completo, além de que aumenta consideravelmente a robustez do estudo (Yin, 2009). Com efeito, as evidências ou resultados obtidos a partir de uma pesquisa que envolva múltiplos estudos de caso é frequentemente vista como sendo mais atrativa, precisamente porque aumenta a confiança nesses mesmos resultados (Yin, 2009). Da mesma opinião são Voss et al (2002) ao afirmar que, embora a utilização de múltiplos estudos de caso pode reduzir a profundidade do estudo (especialmente se os recursos forem limitados), a validade da investigação aumenta e diminui-se a probabilidade de enviesar as conclusões dessa mesma investigação.

Para este trabalho de pesquisa a opção recaiu pela utilização de múltiplos estudos de caso, uma vez que as razões apontadas para justificar um único caso não são aplicáveis ao tema do presente trabalho. Quanto à decisão sobre o número de estudos de caso a considerar, aquela teve subjacente uma lógica de saturação, segundo o descrito por Eisenhardt (1989). De acordo com esta autora, não existe um número de casos ideal, sendo recomendável escolher entre quatro a dez estudos de caso. Com menos de quatro casos poderá ser difícil gerar teoria ou esta ser pouco convincente e, por outro lado, com mais de dez casos o investigador pode deparar-se com dificuldades mais práticas relacionadas com o volume e complexidade dos dados recolhidos. Ainda de acordo com Eisenhardt (1989), não é raro definir-se antecipadamente o número de casos a considerar para a investigação, decisão essa tomada essencialmente por questões práticas relacionadas com o tempo e recursos disponíveis. O procedimento alternativo ao anterior, e mais desejável, é o investigador, não tendo um número de estudos de caso pré-definido, parar de adicionar casos quando se atinge a saturação teórica: ponto da investigação em relação ao qual o incremento no conhecimento é mínimo porque o investigador observa fenómenos já vistos anteriormente (Eisenhardt, 1989, *apud* Glaser e Strauss, 1967; Voss et al, 2002).

No que diz respeito ao presente estudo, como já foi referido atrás, o número de casos não foi definido à partida; ao invés, optou-se por seguir uma lógica de saturação teórica, o que resultou

num total de onze casos, ou seja, fizeram parte deste estudo onze empresas industriais a operar em Portugal.

A seleção das empresas para integrar este estudo foi feita tendo em consideração dois requisitos básicos e fundamentais:

- 1) As empresas praticarem, numa base regular, atividades de IP;
- 2) Serem empresas industriais a operar em Portugal (independentemente de serem empresas portuguesas ou internacionais).

Uma outra variável que se procurou que estivesse presente neste trabalho de investigação foi a dimensão das empresas. Nesse sentido, do conjunto das empresas que integram este estudo, fizeram parte quatro de média dimensão, sendo as restantes sete empresas de grande dimensão. Na tabela 5.5 apresenta-se a lista de empresas (sem a identificação a pedido de alguns entrevistados) através da descrição das respetivas atividades.

Tabela 5.5 – Identificação da atividade das empresas

EMPRESA	DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE
A	Fabrico de mobiliário de escritório
B	Fabrico de componentes metálicos (áreas de atuação: automotivo, solar, laser, tooling)
C	Acessórios em plástico para bicicletas e motos
D	Preparados de fruta para a indústria alimentar
E	Grupo com cinco áreas de atuação: Indústria, Imobiliário, Turismo, Global e Participações Financeiras
F	Fundição portuguesa - Desenvolvimento e produção de ferro fundido, nodular e peças para a indústria automóvel
G	Fabrico de componentes para a indústria automóvel
H	Fabrico de torneiras e chuveiros para casa de banho e cozinha
I	Fabrico de armas e artigos de desporto
J	Fabrico de câmaras de vídeo, monitores, gravadores digitais e acessórios para sistemas de segurança
K	Produção de esquentadores e caldeiras

5.3.1 Recolha de dados

A metodologia adotada para este trabalho de investigação determinou o método de recolha de dados. Quando a metodologia escolhida são os estudos de caso, os dados a obter podem provir de várias fontes. Alguns exemplos de fontes possíveis referidos por Yin (2009) são documentos, registos em arquivos, entrevistas, observações diretas, observações participadas e artefactos físicos. Cada uma das fontes referidas exige o cumprimento de procedimentos específicos para a recolha de dados (Yin, 2009). Dos métodos atrás enumerados, são

particularmente comuns na condução de estudos de caso as entrevistas, as observações diretas e recolha de documentação que a empresa esteja disposta a facultar, ou que esteja disponível para consulta (Eisenhardt, 1989; Stuart et al, 2002). Dependendo do estudo a efetuar, alguns investigadores optam por utilizar apenas um ou vários métodos de recolha de dados, sendo que esta última opção de triangulação de métodos permite uma consolidação mais robusta dos constructos ou hipóteses (Eisenhardt, 1989). Um outro aspeto que importa ainda salientar, e também referido por Eisenhardt (1989), é o facto de os dados recolhidos poderem ser de natureza exclusivamente qualitativa, quantitativa ou um misto dos dois.

Na condução de estudos de caso, e concretamente na fase de recolha de dados, uma das fontes de informação primárias e mais importantes é a entrevista (Voss et al, 2002; Yin, 2009). Uma característica essencial das entrevistas é que devem ser levadas a cabo como conversas guiadas que, embora seguindo um determinado fio condutor, não devem ser dirigidas com rigidez. Ao invés, na condução das entrevistas, deve-se permitir ao entrevistado seguir a sua linha de raciocínio, cabendo ao entrevistador o papel de orientar a entrevista de modo a que sejam abordados todos os tópicos de interesse para a investigação (Voss et al, 2002; Yin, 2009).

A nível do formato de entrevista a efetuar, o mais comum é a entrevista em profundidade, estruturada ou semiestruturada (Voss et al, 2002, Yin, 2009).

Já anteriormente foi referido que, quando se desenvolve investigação a partir de estudos de caso, e de forma a assegurar a fiabilidade e a validade dessa mesma investigação, é fundamental descrever detalhada e rigorosamente todo o processo de pesquisa (Seuring, 2008; Voss et al, 2002; Yin, 2009). Essa descrição é comumente efetuada através de um protocolo de pesquisa que contenha os instrumentos de medida para a investigação que se pretende efetuar (Stuart, 2002; Voss et al, 2002). Um elemento fundamental do protocolo é o conjunto de questões que vão ser usadas nas entrevistas (e que poderão servir como guião de entrevista) e uma lista de verificação para garantir que todos os tópicos de interesse são abordados. Também poderá ser muito útil enviar o protocolo antecipadamente aos entrevistados de modo a que estes possam fazer uma preparação prévia para a entrevista (Voss et al, 2002).

Tal como acontece com os questionários, e ainda de acordo com o sugerido por Voss et al (2002), os protocolos deverão ser sujeitos a um teste piloto numa primeira empresa, ou numa primeira entrevista, para que se possam corrigir e/ou acrescentar alguns aspetos eventualmente pertinentes para a investigação.

No caso particular do presente trabalho de investigação, a fonte de informação principal foi a entrevista semiestruturada, sendo que se recorreu também, e sempre que possível, a outras

fontes de informação complementares como os *websites*, relatórios anuais e publicações internas das empresas.

O desenvolvimento da entrevista teve como ponto de partida as questões de investigação. Assim, para cada uma das três questões de pesquisa foram elaboradas uma série de perguntas com o objetivo de, no seu conjunto, possibilitarem a obtenção da informação necessária e suficiente para responder à respetiva questão de investigação. Por outro lado, na elaboração da entrevista houve igualmente a preocupação de se fazer a ligação ao modelo teórico proposto como base de estudo (apresentado no capítulo 4, figura 4.1). Deste modo, a cada uma das perguntas integrantes da entrevista, efetuou-se uma correspondência à dimensão, ou dimensões, do modelo teórico que eram evidenciados naquela pergunta. Este procedimento teve como objetivo fundamental assegurar que a entrevista englobava todas as dimensões que, no modelo teórico, foram consideradas pertinentes e eventualmente influenciadoras da estratégia de IP adotada pelas empresas. Na figura 5.1 pode visualizar-se a configuração final da entrevista semiestruturada, bem como a correspondência às questões de investigação e dimensões do modelo teórico. É importante realçar que a estrutura apresentada na figura 5.1 é a versão final, e inclui já os (ligeiros) ajustes considerados necessários, após ter sido feita a primeira entrevista na empresa A, que serviu (também) como entrevista piloto.

O passo seguinte na prossecução deste trabalho foi o contacto com as empresas. Como já foi mencionado, o número de casos, ou empresas, não foi definido à priori e as empresas foram sendo escolhidas e contactadas à medida que o estudo decorria. Inicialmente, e partindo de um conjunto de algumas empresas que satisfaziam as condições para integrar este estudo, foi feito um primeiro contacto para saber da disponibilidade para colaboração. As empresas que responderam afirmativamente foram então novamente contactadas, sempre por correio eletrónico, através de uma carta de apresentação dirigida já ao potencial entrevistado. O agendamento da visita e entrevista foi efetuado de acordo com a disponibilidade da pessoa a entrevistar. Na totalidade dos casos, foi enviado antecipadamente o guião da entrevista, para o entrevistado ter uma noção mais concreta do tipo de informação necessária e também para se poder preparar previamente.

Em todas as empresas, as entrevistas foram sempre efetuadas com o responsável/diretor de compras. Sempre que foi autorizado pelos entrevistados, as conversas foram gravadas; apenas

Questão de Investigação	ESTRUTURA DA ENTREVISTA	Ligação modelo teórico
<i>Empresa</i>	1. Identificação da empresa (Historial, ramo de atividade, nº de funcionários, clientes)	
1. Como (e porquê) é que é desencadeado o <i>international purchasing</i> nas empresas industriais?	2. Qual, ou quais, são a(s) prioridade(s) competitiva(s) da sua empresa (custo, qualidade, flexibilidade, inovação, rapidez)?	0
	3. Faz compras nos mercados internacionais? Qual o peso do IP em relação às compras totais?	1, 6
	4. Com que frequência compra (regular/esporádica)? Qual a maturidade no mercado de compras internacional?	1
	5. Que tipo de produto compra no estrangeiro? Quais as características? (MP, componentes, produtos acabados, serviços...)	1
	6. Porque compra no estrangeiro? Explique o que motivou a empresa a comprar fora de Portugal. (foi intenção da empresa, imposição dos clientes, do mercado, da concorrência, oportunidade, contacto por parte de potenciais fornecedores, falta de fornecedores domésticos...)	0, 6, 7
	7. A cadeia de fornecimento onde se insere tem alguma influência nas opções de compra e/ ou na escolha dos fornecedores estrangeiros?	7
	8. Como se processam as compras? (diretas, intermediários, central de compras...)	3
2. Qual a relação, e de que forma estão relacionados, as questões organizacionais /estruturais e os processos de compra nos mercados internacionais?	9. Como são escolhidos os fornecedores? Quais os critérios? (empresa, país). O tipo de compras (produto) influencia, ou condiciona a escolha dos fornecedores? De que modo?	1, 2, 6
	10. A disponibilidade de meios logísticos condicionou a decisão de comprar no estrangeiro e a forma como foi delineada a estratégia das compras internacionais?	8
	11. Explique como resolve e como são geridas as questões logísticas (infraestruturas, modo de transporte...) associadas às compras no estrangeiro?	6, 7, 8
	12. Na empresa, quem tem a responsabilidade das compras (internacionais)? Qual o perfil exigido para o pessoal afeto às compras?	3, 4
	13. Quanto tempo estima que seja despendido na gestão do IP?	3, 4
	14. Explique qual o tipo de relação mantida com os fornecedores estrangeiros. É igual para todos ou fornecedores ou há diferenciação? Com base em que critérios? (produto, historial do fornecedor, confiança...)	1, 2, 5
	15. Explique qual o papel das tecnologias de informação na gestão das compras. É importante possuir sistemas de informação compatíveis com os fornecedores?	3, 5
3. Qual o contributo (como e de que forma) do <i>international purchasing</i> na competitividade das empresas?	16. Qual é a longevidade média das relações que mantém com os seus fornecedores estrangeiros?	1, 2, 5
	17. São traçados objetivos no que diz respeito às compras internacionais? De que tipo? Quais? Foram atingidos?	1, 9, 10
	18. Como são medidos os benefícios/melhorias (ou resultados) de <i>performance</i> da empresa decorrentes das compras internacionais? (ao nível financeiro, operacional, comercial)	9, 10
	19. Os resultados alcançados têm correspondido às expectativas? Porquê? Como podem ser melhorados?	9, 10

Legenda:

- | | |
|---|--|
| 0. Objetivos estratégicos | 5. Relações com fornecedores |
| 1. Tipo/ Características dos produtos | 6. Mercado |
| 2. Seleção de fornecedores | 7. Cadeia de Abastecimento |
| 3. <i>Design</i> organizacional das compras | 8. Operadores logísticos |
| 4. Recursos humanos | 9. <i>Performance</i> Financeira |
| | 10. <i>Performance</i> comercial/operacional |

Fig. 5.1 – Guião da entrevista e ligação ao modelo teórico proposto

em dois casos não foi autorizada a gravação. As entrevistas decorreram sempre de uma forma fluida, e particularmente no início os entrevistados foram deixados à vontade para apresentarem e falarem sobre a empresa que representavam. O rumo dado à entrevista foi adaptado às características de cada entrevistado, decorrendo de uma forma mais fluida ou mais orientada, mas havendo sempre o cuidado de, no mínimo, abordar todas as questões presentes no guião. As entrevistas duraram em média cerca de duas horas, sendo também este o tempo mais comum de duração.

A informação obtida através das entrevistas foi complementada nalguns casos por observação direta, com visitas às instalações fabris, ou informação obtida por outras fontes como apresentações *PowerPoint*, publicações internas, relatórios anuais ou os *websites* das empresas.

5.3.2 Tratamento e Análise de dados

O primeiro procedimento para o tratamento dos dados recolhidos foi a transcrição das entrevistas cujas gravações foram autorizadas. Apenas em duas empresas não foi autorizada a gravação e, para esses casos, tentou-se reproduzir o mais rápida e fielmente possível toda a informação fornecida durante a entrevista.

A fase seguinte à execução do registo escrito das entrevistas foi a análise dos dados recolhidos. Esta, segundo Eisenhardt (1989), é a etapa mais difícil e a menos codificada de todo o processo que envolve a análise de dados obtidos a partir da metodologia de estudos de caso. No entanto, e ainda de acordo com a mesma autora, podem identificar-se duas etapas fundamentais na análise de estudos de caso: *within-case analysis* e *cross-case analysis*. A primeira etapa, *within-case analysis*, consiste essencialmente numa análise detalhada de cada um dos estudos de caso e é uma etapa muito importante da investigação, uma vez que ajuda o investigador a lidar e a organizar um volume, por vezes substancial, de informação. Além disso, com esta primeira etapa pretende-se que o investigador adquira um conhecimento pormenorizado de cada um dos casos e do fenómeno em estudo. No geral, o objetivo do *within-case analysis* é permitir evidenciar as particularidades de cada caso (Eisenhardt, 1989).

A segunda etapa, *cross-case analysis*, procura identificar padrões comuns entre os diferentes estudos de caso. Nesta segunda fase é feita uma comparação entre os múltiplos estudos de caso, cujo objetivo é ajudar a compreender as ligações entre fatores e que estão subjacentes a um fenómeno específico. Além disso, utilizar o *cross-case analysis* é fundamental para reforçar a

validade interna do estudo, bem como para melhorar e aumentar a confiança nas eventuais generalizações produzidas a partir da investigação efetuada (Eisenhardt, 1989; Voss et al, 2002).

No presente estudo, e no que diz respeito à primeira etapa da análise de dados, a opção foi efetuar inicialmente uma análise de conteúdo para sistematizar a informação recolhida, seguida de uma descrição detalhada de cada um dos casos com base nessa análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977, p. 42), a análise de conteúdo pode ser definida como *“um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”*. Ainda de acordo com o sugerido por Bardin (1977), a análise de conteúdo deve ser operacionalizada partindo de uma grelha que permitirá compreender as mensagens que se pretendem transmitir, a partir das entrevistas realizadas, podendo daí fazer-se uma interpretação. Também Elo e Kyngäs (2007) são de opinião que a análise de conteúdo pode ser usada para potenciar a compreensão do significado da comunicação e para identificar os processos críticos.

A grelha que servirá de base para a análise de conteúdo deve ser constituída por (Bardin, 1977):

- **Categorias**, onde se inserem os temas que rodearam a entrevista e que poderão seguir o mesmo padrão do guião da entrevista;
- **Subcategorias**, que especificam e diluem os temas que são explicitados nas categorias, e que tornam a análise da entrevista mais fácil de perceber;
- **Unidades de registo**, que dão a conhecer as ideias apresentadas pelos entrevistados com mais pormenor, de modo a que se possa perceber o que foi dito na entrevista, sem ter que a ler na íntegra;
- **Unidades de contexto**, que são os excertos da entrevista que comprovam as unidades de registo.

Na figura 5.2 apresenta-se a grelha que serviu de base para a análise de conteúdo do presente trabalho de investigação. A grelha foi desenvolvida tendo como referência as questões de investigação e, simultaneamente, estabelece uma ligação direta com o guião da entrevista. Com efeito, com a definição das categorias e subcategorias procurou-se sintetizar e sistematizar a informação recolhida (fundamentalmente) durante as entrevistas. A completar a grelha, apresentam-se as unidades de registo e de contexto, com as quais se procurou interpretar e comprovar, respetivamente, a informação fornecida pelos entrevistados. De acordo com o

sugerido por Voss et al (2002) e de modo a comprovar a veracidade da informação compilada e sintetizada através da análise de conteúdo, esta foi enviada aos entrevistados para que estes pudessem validar a interpretação feita a partir das entrevistas. Em resultado deste procedimento, apenas em casos pontuais foram feitas pequenas correções que foram prontamente incluídas nas análises de conteúdo feitas inicialmente.

TEMAS	CATEGORIAS	SUB CATEGORIAS	UNIDADES DE REGISTO	UNIDADES DE CONTEXTO
EMPRESA	CARACTERIZAÇÃO	CONFIGURAÇÃO		
		DIMENSÃO		
		MERCADO		
	SECTOR DE ATIVIDADE	DESCRIÇÃO		
		TIPO DE PRODUÇÃO		
	COMPRAS	MATURIDADE EM RELAÇÃO AO IP		
		REPRESENTATIVIDADE DO IP		
<i>Como é que é desencadeado o international purchasing nas empresas industriais?</i>	FATORES INFLUENCIADORES	PRODUTO COMPRADO		
		INFLUÊNCIA DA SC/CLIENTE		
		CARACTERÍSTICAS DO MERCADO		
		OUTRAS MOTIVAÇÕES		
<i>Relação entre as questões organizacionais /estruturais e os processos de compra nos mercados internacionais</i>	ORGANIZAÇÃO DO DEP COMPRAS	CONFIGURAÇÃO		
		AUTONOMIA		
		PROCESSOS		
		RECURSOS HUMANOS		
		QUALIFICAÇÕES/PERFIL		
	FORNECEDORES	SELEÇÃO/AVALIAÇÃO		
		FORMAS DE COMUNICAÇÃO		
		CARACTERIZAÇÃO DAS RELAÇÕES		
		MATURIDADE DAS RELAÇÕES		
	LOGÍSTICA	ORGANIZAÇÃO		
		GESTÃO DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS		
<i>Contributo (como e de que forma) do international purchasing na competitividade das empresas</i>	PRIORIDADES COMPETITIVAS	DEFINIÇÃO		
	OBJETIVOS	DEFINIÇÃO (S/N)		
		BASE TEMPORAL/ CONTROLO		
		DESCRIÇÃO		
	CONTRIBUTO DO DEP DE COMPRAS	MEDIÇÃO		
		PERFORMANCE DA EMPRESA		

Fig. 5.2 – Grelha desenvolvida para a análise de conteúdo

Após a análise de conteúdo procedeu-se, a partir desta, a uma descrição mais detalhada de cada um dos estudos de caso. Assim, a análise individual feita a cada um dos casos respeitou a ordem sugerida pelas questões de investigação e foi apresentada de acordo com a sequência que a seguir se apresenta:

- i) O desencadeamento do IP;
- ii) A estrutura organizacional e os processos de compra (no mercado internacional);
- iii) O IP e a competitividade da empresa.

A completar a análise de dados, procedeu-se ao *cross-case analysis*, ou análise comparativa dos casos, que consistiu precisamente numa comparação entre os diversos casos, ou empresas, e obedeceu à seguinte ordem de apresentação:

- i) Análise comparativa entre as empresas portuguesas;
- ii) Análise comparativa entre as empresas internacionais;
- iii) Análise comparativa das práticas de IP entre aquelas duas tipologias de empresas.

A análise comparativa entre os diversos casos teve como objetivo fundamental consolidar os resultados extraídos dos estudos de caso individuais, ao mesmo tempo que permitiu evidenciar as similaridades e/ou diferenças entre os diversos casos.

5.4 Resumo do capítulo

Neste capítulo 5 foi apresentada e justificada a metodologia de investigação utilizada no presente trabalho. Foram igualmente descritos os métodos de recolha, tratamento e análise de dados. Na tabela 5.6 está sumariado todo o processo de recolha e análise de dados descrito neste capítulo.

Tabela 5.6 – Resumo dos procedimentos para a recolha e análise de dados

	ATIVIDADE	PROCEDIMENTOS
RECOLHA DE DADOS	1. Desenvolvimento da entrevista	<ul style="list-style-type: none"> – Partindo das questões de investigação e fazendo a ligação ao modelo teórico proposto; – Formato: semiestruturada.
	2. Seleção das empresas	<ul style="list-style-type: none"> – Definição de critérios; – Contacto com as empresas; – Envio prévio do guião da entrevista.
	3. Condução da entrevista	<ul style="list-style-type: none"> – Conduzida sem rigidez e orientada; – Efetuada com o Diretor de compras da empresa; – Gravada, sempre que autorizado.
	4. Recolha de outra informação	<ul style="list-style-type: none"> – Visita às instalações fabris em algumas empresas; – Consulta de <i>websites</i>; – Consulta de relatórios; – Consulta de publicações internas.
ANÁLISE DE DADOS	1. Registo das entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> – Transcrição das entrevistas gravadas; – Registo pormenorizado das entrevistas não gravadas.
	2. <i>Análise detalhada dos casos (Within-case analysis)</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Desenvolvimento da grelha para análise de conteúdo; – Elaboração da análise de conteúdo; – Descrição detalhada de cada um dos casos.
	3. <i>Análise comparativa (Cross-case analysis)</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Análise comparativa entre as empresas portuguesas; – Análise comparativa entre as empresas internacionais; – Análise comparativa entre aquelas duas tipologias de empresas.

Os Casos

Capítulo 6

6.1 Introdução

Neste capítulo, feita a descrição e justificação da metodologia de investigação a adotar no presente trabalho, proceder-se-á a uma análise detalhada dos estudos de caso considerados, no que diz respeito às práticas de IP. Como já foi referido no capítulo anterior, foram onze as empresas sobre as quais incidiu esta investigação. Dado que algumas pessoas entrevistadas solicitaram ou o seu próprio anonimato ou o anonimato da empresa, optou-se pela não identificação de nenhuma das empresas, nomeando-se estas através de letras, preservando assim a sua identidade e, em simultâneo, a equidade de tratamento entre todas elas.

Tabela 6.1 – Identificação da atividade das empresas e constituição dos subgrupos

	EMPRESA	IDENTIFICAÇÃO
EMPRESAS PORTUGUESAS	A	Fabrico de mobiliário de escritório
	B	Fabrico de componentes metálicos (áreas de atuação: automotivo, solar, laser, tooling)
	C	Acessórios em plástico para bicicletas e motos
	D	Preparados de fruta para a indústria alimentar
	E	Grupo com cinco Áreas de atuação: Indústria, Imobiliário, Turismo, Global e Participações Financeiras
EMPRESAS INTERNACIONAIS	F	Fundição portuguesa – Produção de ferro fundido, ferro nodular e peças para a indústria automóvel
	G	Fabrico de componentes para a indústria automóvel
	H	Fabrico de torneiras e chuveiros para casa de banho e cozinha
	I	Fabrico de armas e artigos de desporto
	J	Fabrico de câmaras de vídeo, monitores, gravadores digitais e acessórios para sistemas de segurança
	K	Produção de esquentadores e caldeiras

Para a prossecução da análise dos estudos de caso, teve-se em consideração a configuração das empresas estudadas, e em particular o seu país de origem. Assim, o grupo total de empresas foi dividido em dois subgrupos, o primeiro composto pelas empresas de origem portuguesa e o segundo composto pelas empresas internacionais implantadas em Portugal, de acordo com o exposto na tabela 6.1. Com esta subdivisão pretende-se, posteriormente, perceber quais as diferenças (ou se elas existem) entre aquelas duas tipologias de empresas no que diz respeito às práticas de IP. Assim, o presente capítulo está organizado em dois subcapítulos com o seguinte conteúdo:

- i. No primeiro subcapítulo será feita uma análise individual detalhada das empresas de origem portuguesa, baseada na respetiva análise de conteúdo efetuada para cada um dos estudos de caso;
- ii. No segundo subcapítulo repetir-se-á o mesmo procedimento em relação às empresas internacionais, tendo igualmente como base a respetiva análise de conteúdo.

Em cada um dos subcapítulos anteriores e para cada uma das empresas estudadas optou-se por fazer, em primeiro lugar, uma breve apresentação e caracterização das mesmas de modo a permitir uma melhor contextualização da análise a efetuar. Após esta apresentação, procedeu-se então a uma análise mais detalhada dos processos de compra em cada uma das empresas, com especial enfoque no IP. Como já foi descrito no capítulo 5, foi efetuada uma análise de conteúdo que permitiu categorizar e sistematizar a informação recolhida tendo sempre como premissa fundamental a resposta às questões de investigação. Assim, a análise individual feita às empresas irá respeitar a ordem sugerida pelas questões de investigação de acordo com a sequência de temas que a seguir se apresenta:

- i. O desencadeamento do *International Purchasing*;
- ii. A estrutura organizacional e os processos de compra (no mercado internacional);
- iii. O *International Purchasing* e a competitividade da empresa.

De modo a facilitar a leitura do texto, e após a descrição detalhada de cada um dos estudos de caso, será apresentada uma tabela com o excerto da análise de conteúdo que lhe diz respeito (sem as respetivas unidades de contexto). No Anexo 4 podem ser consultadas as análises de conteúdo completas, relativas aos onze estudos de caso.

6.2 O IP nas empresas portuguesas

Foram cinco as empresas industriais de origem portuguesa que integraram este estudo, todas elas com características significativamente diferentes entre si, nomeadamente em termos de

dimensão, atividade e mercados onde atuam. De seguida serão descritos os processos de compra vigentes em cada uma das empresas portuguesas (ou grupos portugueses) estudadas.

6.2.1 Empresa A

A empresa A está sediada no norte do país, em Lousada, e dedica-se ao fabrico de mobiliário de escritório. Trata-se de uma empresa familiar portuguesa, fundada em 1947. Ao longo dos anos a empresa evoluiu para uma Holding e, desde há 10 anos, possui uma gestão independente onde estão presentes elementos da família e a administração. Atualmente, e com o crescimento do negócio, a empresa integra um grupo composto por uma empresa industrial (empresa em estudo e que é em simultâneo a sede) e empresas comerciais. As empresas comerciais do grupo situam-se em Portugal, em Lisboa e Porto, e em Angola, com cinco pontos de venda. A fábrica de Lousada possui uma estrutura média, com 160 colaboradores sendo que o grupo, no total, possui 240 colaboradores. O fabrico é feito exclusivamente por encomenda do cliente, dentro da gama de fabrico existente ou por projeto, à medida do cliente. Trata-se de uma empresa muito virada para o mercado externo, ao nível das exportações, representando aquele cerca de 78% das vendas, sendo que 45 a 50% são para o mercado angolano. Outros mercados relevantes são Espanha, França e Inglaterra. A faturação anual do grupo ronda atualmente os 24 milhões de euros.

Na tabela 6.2 é apresentada de forma sumária a identificação da empresa A, bem como uma caracterização básica em relação ao IP, que poderá servir de referência para a análise que se segue.

Tabela 6.2 – Caracterização sumária da empresa A

EMPRESA A	IDENTIFICAÇÃO		
	ATIVIDADE	CONFIGURAÇÃO	DIMENSÃO
	Fabrico de mobiliário de escritório	Grupo Português composto por uma Holding (Indústria e Comercial)	Empresa de média dimensão
	INTERNATIONAL PURCHASING		
	MATURIDADE	REPRESENTATIVIDADE	DEP. COMPRAS – CONFIGURAÇÃO
	É considerada uma empresa imatura e termos de IP (processos mal definidos), embora com histórico de longa data em compras internacionais. Imaturidade essencialmente em mercados geográficos distantes.	Entre 32 a 38% das compras totais.	Existe um departamento de compras autónomo e um responsável de compras desde há cerca de 13/14 anos

O desencadeamento do International Purchasing

A empresa A é um dos casos típicos de empresas fundadas e desenvolvidas por uma família portuguesa e que se caracterizou, no início da sua atividade, por uma forma de gestão familiar mais conservadora. Efetivamente, desde a sua fundação, em 1947, até há cerca de 14 anos, esta empresa não possuía um departamento de compras, estando a responsabilidade das compras a cargo do Diretor Geral da empresa. De acordo com o atual Diretor de Compras, há 20 anos o mercado do mobiliário de escritório onde se inseria a empresa A carecia de oferta, estava estagnado e não havia grande exigência em termos de procura. Na altura, ao nível das vendas, predominava o mercado nacional e já existiam algumas vendas para Angola não muito significativas. Como se depreende, as circunstâncias do mercado não implicavam grandes exigências em termos de compras, o que poderia justificar, em certa medida, a não existência de um departamento autónomo para aquela função. Apesar desta realidade, o alargamento das compras aos mercados estrangeiros teve o seu início nos anos 80, altura em que foi feito um acordo com uma empresa de mobiliário alemã para a compra de componentes, dos quais aquela empresa era a principal fornecedora. Após este início de internacionalização a montante, seguiu-se o mercado italiano, que historicamente era, e é, considerado o fornecedor por excelência de cadeiras para as classes média e média/baixa (mais concretamente de todos os componentes necessários para as cadeiras).

Durante largos anos o IP restringiu-se aos mercados europeus, geograficamente mais próximos, estando estas compras também a cargo do Diretor Geral da empresa. O alargamento do IP aos mercados intercontinentais, nomeadamente o mercado chinês, acontece em 2001, pouco tempo depois da chegada à empresa do atual Diretor de Compras. É também nesta altura que é criado um Departamento de Compras autónomo, consequência natural da delegação da responsabilidade das compras.

O principal produto que a empresa A foi procurar e que compra ainda no mercado chinês são as cadeiras, produto este que é standardizado. O objetivo inicial do alargamento das compras ao mercado chinês foi fundamentalmente conseguir comprar a preços mais baixos e resultou de uma iniciativa de prospeção de mercado, levada a cabo pelo responsável das compras. Atualmente, e apesar de considerar que está a haver um retrocesso das compras à China por parte das empresas do mesmo ramo, essencialmente devido à rigidez dos prazos de entrega, a empresa A continua a comprar na China. As razões da manutenção deste mercado prendem-se com o facto do mercado chinês ser o único que consegue fornecer nas quantidades que a empresa A necessita, mantendo

o preço e não apresentando problemas de qualidade significativos. Isto mesmo é confirmado pelas palavras do entrevistado, segundo o qual:

“A compra de produto acabado em mercados distantes subsiste porque a fonte de fornecimento é fiável e adequada às quantidades de compra (pequenos lotes) e a manutenção de preço assegurada [...] Neste momento (ainda) não há fornecedores nos mercados de proximidade com esta capacidade e preço”.

Além do mercado chinês, a empresa A iniciou recentemente relações comerciais ao nível das compras com os EUA (desde 2013), resultante de uma parceria feita com uma empresa multinacional no âmbito de um produto específico – componentes de secretária. Até à data, os resultados têm sido muito satisfatórios.

Neste momento, e face à totalidade do volume de compras da empresa, o IP representa cerca de 32 a 38%. As restantes compras são feitas internamente a fornecedores portugueses e são, na sua maioria, matéria-prima, mais concretamente chapa. É de realçar que, apesar de a chapa ser comprada a fornecedores portugueses, ela é proveniente de importação. Já os produtos procedentes diretamente do IP variam consoante o país de origem. Assim, na Europa são comprados componentes e produto acabado, na China é comprado fundamentalmente produto acabado, mas também alguns componentes. Nos EUA são comprados componentes de secretária, provenientes de uma multinacional americana, que fornece o referido material a partir das suas unidades de produção situadas no próprio país e ainda na Tailândia e na Malásia.

Apesar da empresa A ter já um longo historial de IP, nomeadamente no mercado europeu, o Diretor de Compras considera que existe alguma imaturidade a esse nível. A este respeito, diz:

“ A empresa tem um pouco falta de maturidade, essencialmente devido à sua expansão muito rápida, ao facto de estar inicialmente centralizada num mercado para o qual não havia muita exigência em termos de compras e à rápida e significativa (grande) mudança do mercado – em 20 anos houve um aumento substancial da oferta de produto e clientes de áreas geográficas distintas. O Departamento de Compras viu-se obrigado a acompanhar todas estas mudanças, exigindo uma reestruturação num curto período de tempo (4-5 anos), o que não foi fácil.”

O entrevistado salienta ainda que a imaturidade no IP é sentida essencialmente em mercados geograficamente distantes, nos quais as compras são “prática recente”.

A estrutura organizacional e os processos de compra (no mercado internacional)

Com já foi atrás referido, a empresa A só possui um Departamento de Compras autónomo desde o ano de 2001 aproximadamente. Aquele que é ainda hoje o Diretor de Compras foi a mesma pessoa que há 14 anos veio integrar os quadros da empresa com a responsabilidade de gerir e desenvolver o departamento então recém-instituído. Neste momento estão afetos ao Departamento de Compras cinco colaboradores cujas responsabilidades estão assim divididas: três aprovisionadores (para as compras regulares, já estabelecidas), um comprador nacional e um comprador internacional. Foi referido pelo entrevistado que os requisitos fundamentais para integrar o Departamento de Compras eram possuir formação ao nível da licenciatura (de base técnica) e dominar línguas estrangeiras, nomeadamente o inglês.

Atualmente, o Departamento de Compras possui grande autonomia em termos prospeção, negociação e aprovisionamento, ou compras regulares, já estabelecidas e negociadas. No entanto, se partir do Departamento de Compras a proposta de alguma peça, material ou solução nova, esta terá que ser sempre avaliada e aprovada pelo Grupo de Projeto e a Direção Geral antes da compra ser efetuada. Aliás, uma das características fundamentais para o bom funcionamento do Departamento de Compras e realçado pelo entrevistado é o alinhamento e proximidade com o Departamento Comercial. Efetivamente, com a crescente customização dos produtos às exigências dos clientes e com a cada vez maior pressão para a redução dos prazos até à chegada ao mercado, o alinhamento entre as compras e o Departamento Comercial é vital para a manutenção dos níveis de serviço ao cliente, em tempo útil. Citando o entrevistado:

“A customização obriga a que cada vez mais haja um alinhamento das compras com o departamento comercial; é necessária uma atitude muito reativa (e preventiva) porque os prazos são muito curtos.”

Em termos de procedimentos do Departamento de Compras, não existe na empresa A uma distinção clara entre aquilo que é a gestão do IP e a gestão das compras nacionais. As compras são encaradas de igual forma nem há qualquer ajustamento ao IP por parte do Departamento até porque, quando ele foi criado, o IP já era praticado a nível europeu, tal como foi referido atrás. Apesar disso, existe uma pessoa que está mais vocacionada para os mercados de compra internacionais, e que é simultaneamente o responsável do Departamento.

No que diz respeito aos fornecedores, estes são selecionados essencialmente com base nas condições oferecidas, nas condições do próprio mercado, na análise da concorrência e não tanto pelo seu país de origem. Nas palavras do responsável das compras:

“Os fornecedores são escolhidos por produto e pelas condições oferecidas. Existe um procurement sistemático de potenciais fornecedores que é (ou pode ser) baseado nas informações recolhidas dos clientes, fornecedores, empresas concorrentes,... É muito importante estar atualizado e acompanhar o que está a acontecer no mercado (ver o que os outros estão a comprar, investigar potenciais fornecedores, ver condições oferecidas, etc) [...] O preço é um fator preponderante na escolha dos fornecedores”.

O facto da empresa A possuir fornecedores estrangeiros é encarado como uma inevitabilidade porque, citando o entrevistado *“não existe mercado doméstico que consiga satisfazer as necessidades da empresa”*, em termos de quantidades, preço e níveis de exigência.

As relações com os fornecedores são, de uma forma geral, bem resolvidas mas o responsável pelo IP confirma que é necessário haver diferenciação nessas relações, essencialmente por questões culturais. A propósito desta constatação, o entrevistado afirmou mesmo que *“o comprador tem que ser um camaleão”*, uma vez que tem de adaptar a sua maneira de estar e de se relacionar com os fornecedores de acordo com o seu país de origem/cultura. Foi salientado ainda durante a entrevista que as relações pessoais com os fornecedores continuam a ser extremamente importantes para a preservação e longevidade das relações comerciais, e que são uma prioridade para a empresa.

A nível logístico, foi dito pelo entrevistado que as questões logísticas no contexto de IP não constituem um entrave à prossecução das compras e, por norma, são resolvidas sem grande dificuldade. A este propósito, foi destacado que a vasta oferta atual de operadores logísticos com elevada experiência a nível internacional faz com que a logística associada às compras seja fácil de solucionar.

O International Purchasing e a competitividade da empresa

As prioridades competitivas da empresa A estão definidas e são o prazo de entrega e a diferenciação (produção por projeto, muito customizada). Segundo o entrevistado, e sendo esta uma empresa muito virada para o mercado, as prioridades referidas são as que melhor potenciam a competitividade da empresa.

Cada vez mais o produto é customizado à medida das exigências do cliente e cada vez mais os prazos até à chegada ao cliente são mais curtos. Esta tendência para uma crescente customização dos produtos obriga a uma também maior capacidade de resposta por parte da empresa de modo a que, em tempo útil, esses mesmos produtos possam chegar aos clientes. Neste aspeto, o facto de a empresa ter uma estrutura média e trabalhar com pequenos lotes é considerada uma

vantagem relativamente à concorrência, nomeadamente em relação às grandes empresas. Efetivamente, e de acordo com a perspetiva do entrevistado, estas últimas possuem normalmente produtos mais estandardizados e apresentam pouca flexibilidade, decorrentes de estruturas mais rígidas, complexas e que as tornam mais demoradas e menos reativas, em particular no que diz respeito às compras. A empresa A, segundo o responsável das compras:

“[...] consegue ser mais flexível, muito à custa da capacidade de reação das compras (consegue comprar o componente “à medida” do cliente em tempo útil); os canais de comunicação são mais curtos, mais informais, o que torna o processo de compra mais rápido e mais reativo”.

Esta capacidade para agilização de procedimentos é considerada fundamental para o sucesso da empresa. No entanto, e não obstante a flexibilidade existente, o Diretor de Compras realça igualmente que a customização do produto:

“[...] faz aumentar a pressão sobre as compras” porque “os prazos para os clientes mantêm-se e a resposta a pedidos personalizados pode tornar o processo de compras mais complexo”.

Daqui se depreende a necessidade de existir um alinhamento e maior proximidade do Departamento de Compras com o Departamento Comercial, como já foi, aliás, referido anteriormente. Especificamente em relação ao IP, não há referências particulares quanto ao papel desempenhado por aquela função no contexto global das compras efetuadas pela empresa. Como já foi atrás dito, a função compras é encarada como um todo homogéneo e a importância percebida desta atividade não distingue o tipo de compras que é feito ou a origem dos seus fornecedores.

Quanto a indicadores ou objetivos fixados pela empresa referentes às compras ou particularmente ao IP, eles não existem. Segundo o responsável do Departamento de Compras:

“Quanto a indicadores quantitativos (de IP), não há nada sistematizado em termos de indicadores, é tudo muito informal. Ao nível de indicadores relativos às compras, é muito fraco, porque não existem.” Ainda dito pelo entrevistado: *“não preciso de vender o meu trabalho através da apresentação de KPIs; o resultado do meu trabalho vê-se e é reconhecido.”*

Os indicadores que existem são operacionais e fixados a nível global na empresa, como por exemplo rácios compras/vendas e nivelamento/rotação de stocks.

Em suma, e segundo o que foi dado a perceber durante a entrevista, a empresa A reconhece de forma inequívoca a importância da função compras para o bom desempenho da empresa, no seu todo, não havendo distinção entre compras nacionais e o IP. É igualmente reconhecida a inevitabilidade e absoluta necessidade de se trabalhar com fornecedores estrangeiros pelas razões já apontadas atrás (preço, quantidades e níveis de exigência). Sobre esta questão, foi referido ainda pelo entrevistado o seguinte:

“ [...] mesmo que o Departamento de compras tivesse como objetivo desenvolver os fornecedores portugueses, isso seria extremamente difícil, devido aos níveis de exigência e preço requeridos pela empresa. Neste momento, não há empresas portuguesas que queiram ser fornecedores para este nível de exigência e, além disso, não querem correr o risco de ficarem muito dependentes de um comprador; não há cultura empresarial na indústria portuguesa (predomina a gestão tradicional, familiar, avessa ao risco).”

Na tabela 6.3 pode ver-se o excerto da análise de conteúdo que resume a descrição efetuada em relação à empresa A.

Tabela 6.3 – Parte da análise de conteúdo relativo à empresa A

TEMAS	CATEGORIAS	SUB CATEGORIAS	UNIDADES DE REGISTO
<i>Como é que é desencadeado o international purchasing nas empresas industriais?</i>	FATORES INFLUENCIADORES	PRODUTO COMPRADO	Essencialmente componentes e produto acabado.
		INFLUÊNCIA DA SC/CLIENTE	A SC influencia na medida das quantidades exigidas e preço (a que o “mercado de proximidade, diga-se Europa” não consegue dar resposta), prazos de entrega ou níveis de qualidade exigidos.
		CARACTERÍSTICAS DO MERCADO	Histórico de fornecimento por parte de alguns países, qualidade, capacidade produtiva, análise da concorrência (benchmarking)
		OUTRAS MOTIVAÇÕES	Preço
<i>Relação entre as questões organizacionais /estruturais e os processos de compra nos mercados internacionais</i>	ORGANIZAÇÃO DO DEP COMPRAS	CONFIGURAÇÃO	Existe um departamento de Compras autónomo e um responsável de Compras desde há cerca de 13/14 anos.
		AUTONOMIA	Funciona de forma autónoma, se forem compras regulares.
		PROCESSOS	Compras diretas
		RECURSOS HUMANOS	Estão afetos ao departamento de compras cinco colaboradores.
		QUALIFICAÇÕES/PERFIL	Ao nível da licenciatura e domínio de línguas estrangeiras.
	FORNECEDORES	SELEÇÃO/AVALIAÇÃO	Os fornecedores são escolhidos com base nas condições oferecidas e tendo em conta o mercado e a concorrência.
		FORMAS DE COMUNICAÇÃO	É privilegiado o contacto pessoal, embora as TI sejam também muito importantes.
		CARACTERIZAÇÃO DAS RELAÇÕES	Existe diferenciação nas relações com os fornecedores essencialmente por questões culturais.
		MATURIDADE DAS RELAÇÕES	Privilegiam-se as relações de longo prazo.
	LOGÍSTICA	ORGANIZAÇÃO	Toda a logística está organizada e bem definida.
		GESTÃO DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS	Em termos logísticos, todo o processo está sistematizado. Existe alguma rigidez nas compras feitas à China.
<i>Contributo (como e de que forma) do international purchasing na competitividade das empresas</i>	PRIORIDADES COMPETITIVAS	DEFINIÇÃO	Prazo de entrega e diferenciação.
	OBJETIVOS	DEFINIÇÃO (S/N)	<i>Não estão definidos objetivos mensuráveis para o International Purchasing no departamento de compras.</i>
		DESCRIÇÃO	-
		BASE TEMPORAL/CONTROLO	-
	CONTRIBUTO DO DEP DE COMPRAS/IP	MEDIÇÃO	<i>Indicadores IP, não existem diretamente como contributo do Dep. Compras, no entanto existem os globais..</i>
		PERFORMANCE DA EMPRESA	<i>Exemplo Rácios Operacionais -Compras / Vendas -Categorização</i>

6.2.2 Empresa B

Esta é uma empresa de capital 100% português, implantada (e com sede) no Carregado. É uma empresa familiar, fundada há cerca de 60 anos. A atividade inicial da empresa foi a reparação de automóveis e evoluiu posteriormente para o fabrico de carroçarias e cabinas para camiões. Em 1978 foi iniciada a construção das atuais instalações que permitiram o alargamento da atividade da empresa para o fabrico de peças estampadas para a indústria automóvel, fabricação e manutenção de moldes e ferramentas e ainda a montagem de veículos automóveis. Atualmente está organizada em quatro unidades de negócio com áreas de atuação distintas, a saber: *Automotive* (estampagem e soldadura para a indústria automóvel e que constitui a principal área de atuação), solar, laser e *tooling* (fabrico de ferramentas). A empresa B é considerada de média dimensão, com cerca de 400 colaboradores no total das quatro unidades de produção e com uma faturação aproximada de 34 M€ para 2015. O mercado direto de exportação representa 43% da faturação, sendo os restantes 57% para consumo direto interno. A tabela 6.4 sintetiza alguma da informação agora descrita e acrescenta alguma informação de base relativa ao IP.

Tabela 6.4 – Caracterização sumária da empresa B

EMPRESA B	IDENTIFICAÇÃO		
	ATIVIDADE	CONFIGURAÇÃO	DIMENSÃO
	Fabrico de componentes metálicos (áreas de atuação: automotive, solar, laser, tooling)	Empresa portuguesa	Empresa de média dimensão
	INTERNATIONAL PURCHASING		
	MATURIDADE	REPRESENTATIVIDADE	DEP. COMPRAS – CONFIGURAÇÃO
	Não especificado, mas depreende-se que haja grande maturidade, especialmente ao nível das compras de produtos mais estandardizados	O IP representa cerca de 10%	O Departamento de Compras é centralizado e integrado no Supply Chain, onde também está a Logística

O desencadeamento do International Purchasing

A empresa B possui quatro áreas de atuação distintas (unidades de produção) mas o Departamento de Compras está centralizado e é transversal às quatro unidades produtivas. Em termos de compras, os fornecedores da empresa B são, maioritariamente, empresas implantadas em Portugal. A matéria-prima principal, a chapa, constitui a fração mais importante das compras e é toda proveniente do mercado doméstico em termos de fornecedores de 1ª linha. De salientar que as empresas fornecedoras de chapa, embora estejam implantadas em Portugal, são filiais de

multinacionais estrangeiras, com grande capacidade de fornecimento, como o comprova um dos entrevistados²:

“ [...] as nossas principais compras é o aço, a chapa. Cá em Portugal, tínhamos dois players, [...] e agora está a entrar um novo. E não temos mais, todos os outros são muito pequenos, não conseguem, derivado aos volumes que são, não conseguem ter capacidade para fornecer. [...] Estes grupos, apesar de estarem em Portugal, não são portugueses. Maioritariamente são espanhóis. São grandes grupos. Por exemplo, se a dependência aqui de Portugal tivesse um problema, eles aqui, através de Espanha, conseguiam fornecer; daí o risco ser menor. São multinacionais, não são portugueses.”

O IP representa apenas cerca de 10% das compras totais e aquilo que é comprado no exterior do país são sobretudo componentes, produtos *standard* como parafusos, porcas e alguns consumíveis. A principal razão apontada pelos entrevistados para as compras fora do mercado doméstico foi a maior competitividade que os fornecedores estrangeiros apresentam, sobretudo no mercado de proximidade, em Espanha.

Face ao historial de compras no mercado português a empresas estrangeiras e ao envolvimento em compras no mercado internacional, depreende-se da entrevista que deve existir longevidade no IP ao nível de produtos mais estandardizados; a já referida falta de competitividade dos fornecedores portugueses é a principal razão apontada para que tal aconteça.

Das cerca de 90% de compras feitas no mercado interno, a grande maioria é chapa que é proveniente, na sua quase totalidade, de apenas três fornecedores (estrangeiros) que operam em Portugal. No caso particular desta matéria-prima, os fornecedores no mercado interno conseguem ser mais competitivos (entenda-se vender a um custo mais baixo) que os fornecedores implantados fora do mercado nacional porque o custo da logística associada ao fornecimento tem um peso significativo no custo total. Aliás, os projetos de compra abertos a novos fornecedores são feitos, no caso da chapa, a nível ibérico porque, de experiências anteriores, os responsáveis das compras já verificaram que potenciais fornecedores geograficamente mais distantes não conseguem competir a nível de custo, precisamente devido ao peso da logística.

² Na empresa B foram entrevistados o Diretor de Compras e o Diretor da Supply Chain (o departamento de Supply Chain integra Compras e Logística)

Além do custo, existem outras motivações que levam a que haja por parte da empresa uma escolha preferencial, sempre que possível, por fornecedores localizados em Portugal. Efetivamente, a proximidade geográfica tem algumas vantagens inerentes como sejam a diminuição de *stocks* e a maior facilidade e rapidez de atuação no caso de surgirem eventuais problemas, como o confirmam as palavras do entrevistado:

“Quando surge um novo negócio em que é necessário fazer uma prospeção de mercado, nós abrimos um projeto de compra. [...] são definidas todas as características para a compra e consultamos fornecedores não só portugueses, mas também estrangeiros. Depois da análise conjunta, tentamos sempre que o negócio seja feito com um fornecedor português. [...] Nós queremos os fornecedores mais perto de nós, foi uma decisão estratégica de há cerca de quatro anos que tomámos, e tentamos sempre ter os fornecedores o mais perto possível. [...] Porque nos permite ter stocks mais baixos. Num problema, numa crise que haja, é mais fácil atuar [...]. Ao estar mais perto, é mais fácil de solucionar, tendo sempre em atenção a questão do custo e da qualidade, mas foi uma decisão estratégica que tomámos.”

A estrutura organizacional e os processos de compra (no mercado internacional)

Como foi mencionado no início desta análise, a empresa B, embora tenha quatro áreas de negócio distintas (em que três são autónomas), possui alguns processos transversais e centralizados, como é o caso do Departamento de *Supply Chain*. Neste Departamento estão integradas as compras e a logística. Em termos de organização da função compras, existe um Diretor de Compras e, além deste, fazem parte da equipa mais dois compradores e dois aprovisionadores. Para o Departamento de Compras, são valorizadas as pessoas com experiência, frequência universitária e inglês como requisito mínimo no que diz respeito ao domínio de línguas estrangeiras. Possuir capacidade negocial é outra competência considerada fundamental para assegurar a função e daí ser dada preferência a colaboradores com experiência, como foi transmitido por um dos entrevistados:

[..] e por fim, a capacidade negocial, que não é uma coisa muito tangível mas que se adquire com a experiência, daí o pedirmos 2/3 anos de experiência. [...] Naturalmente dentro da empresa todos os compradores não entraram logo como compradores, têm um percurso interno em que normalmente passam por aprovisionadores primeiro e nalguns casos até passam por alguns departamentos técnicos até que chegam às

compras. E isso acaba por ser uma mais-valia porque conhecem a empresa e o tipo de produtos que nós compramos [...]”.

A cargo do Departamento de Compras estão todas as compras para as quatro unidades de negócio, com exceção de compras muito específicas, como por exemplo um equipamento, que por norma é da responsabilidade do Diretor Industrial da unidade que pretende efetuar a compra.

Em termos de procedimentos, o Departamento de Compras possui um portefólio onde constam todos os fornecedores, tanto os que estão ativos como os inativos (considera-se inativo um fornecedor com mais de 3 anos de não comercialização) e onde está contida toda a informação sobre aqueles. Sempre que surge um novo negócio em que seja necessário fazer uma prospeção de mercado, é aberto aquilo que a empresa apelida de *projeto de compra*, no qual são definidas todas as características para a compra e onde é feita uma consulta tanto a fornecedores portugueses como estrangeiros. A negociação pode decorrer através de uma de três formas possíveis: (1) leilões, (2) plataforma de compras e (3) contacto direto. A fase final, quando são fechados os contratos, é sempre feita presencialmente.

Em termos de avaliação de fornecedores, estão definidos três critérios principais que ditam a seleção de novos fornecedores: a qualidade, o custo e a localização, sendo que, quanto a este último critério privilegiam-se, sempre que possível, os fornecedores geograficamente mais próximos. Além destes critérios, todos os fornecedores devem ser certificados e, durante o processo de seleção é sempre feita uma auditoria às instalações do potencial novo fornecedor. Já os fornecedores ativos são avaliados semestralmente e são tidos em conta os seguintes critérios: qualidade, quantidade, desvio de tempo (entenda-se atrasos nas entregas), custo e requisitos da documentação. Do exposto depreende-se que são mantidos contactos regulares com os fornecedores existindo uma relação de proximidade, em especial com os mais importantes. No que diz respeito à longevidade das relações mantidas com os fornecedores, são claramente privilegiadas as relações de longo prazo e são encaradas, inclusive, como relações de parceria.

Ao nível da logística associada às compras, a esmagadora maioria dos fornecimentos (cerca de 95%) é contratualizada com o transporte incluído. Todas as questões logísticas são definidas e acordadas com os fornecedores, ficando estes com a responsabilidade de colocar o material vendido nas instalações da empresa B. No caso particular desta empresa, em que a principal matéria-prima comprada, a chapa, representa uma parte considerável das compras, a logística tem um peso significativo no custo da compra e influencia claramente as escolhas feitas ao nível dos fornecedores, como já foi explicado atrás. Efetivamente, no caso daquela matéria-prima e havendo capacidade de fornecimento, a opção por fornecedores mais próximos é quase uma

inevitabilidade uma vez que os fornecedores estrangeiros, mais distantes geograficamente, não conseguem apresentar custos totais concorrenciais devido aos elevados custos logísticos.

O International Purchasing e a competitividade da empresa

O objetivo estratégico da empresa B está focalizado nas vendas. A empresa tem uma agenda definida até 2020 e, em função dessa agenda, são definidos objetivos anuais que vão sendo revistos. Assim, numa base anual, a administração da empresa fixa os objetivos e define para cada Departamento qual deverá ser a sua margem de contribuição para os resultados da empresa. Em função da margem de contribuição definida para o Departamento de Compras são então determinados internamente os objetivos em cascata até “ao operador de chão de fábrica”, citando um dos entrevistados. Para o departamento de Compras estão então definidos objetivos em três categorias: financeira, stocks e prazos de entrega. A nível financeiro são definidos objetivos em termos de redução de custos; quanto aos stocks são fixados objetivos de modo a garantir determinados níveis de stock e em termos de prazos de entrega os objetivos são definidos para controlar os atrasos nas entregas. Os dois primeiros objetivos, o primeiro diretamente ligado às compras e o segundo às compras e aprovisionamento, têm uma contribuição direta nas margens operacionais da empresa. O terceiro objetivo é extremamente importante em termos da *performance* produtiva uma vez que a empresa labora em *Just In Time*, o que significa que quaisquer atrasos nas entregas podem implicar paragens de produção e o consequente atraso na chegada ao cliente. Apesar da margem de contribuição do Departamento de Compras ser definida numa base anual ela é analisada e revista trimestralmente.

Relativamente a objetivos ou indicadores fixados pela empresa referentes particularmente ao IP, eles não existem. Os objetivos fixados para o Departamento de Compras são globais, ou seja, englobam a totalidade das compras, sem especificarem o tipo ou a proveniência da compra. A contribuição direta do IP para os objetivos não é analisada separadamente, até porque representa uma minoria ($\cong 10\%$) face às compras totais. No entanto, e porque o IP existe porque os fornecedores estrangeiros oferecem custos menores, a contribuição deste tipo de compras para o resultado operacional da empresa é uma realidade, embora com pouca expressão.

Em suma, e de uma forma geral, na empresa B as compras são consideradas estratégicas e fundamentais para a *performance* global, em especial ao nível financeiro, como o comprova e justifica o que foi dito pelo Diretor do Departamento de *Supply Chain*:

“[...] as compras podem ser definidas como uma função estratégica porque é nas compras que se ganha o dinheiro. É a negociar bem que se consegue ganhar dinheiro, porque todas as outras margens estão esmagadas.”

Na tabela 6.5 pode ver-se o excerto da análise de conteúdo que resume a descrição efetuada em relação à empresa B.

Tabela 6.5 – Parte da análise de conteúdo relativo à empresa B

TEMAS	CATEGORIAS	SUB CATEGORIAS	UNIDADES DE REGISTO
<i>Como é que é desencadeado o international purchasing nas empresas industriais?</i>	FATORES INFLUENCIADORES	PRODUTO COMPRADO	Não tem influência
		INFLUÊNCIA DA SC/CLIENTE	Não tem influência
		CARACTERÍSTICAS DO MERCADO	Falta de competitividade dos fornecedores portugueses
		OUTRAS MOTIVAÇÕES	-
<i>Relação entre as questões organizacionais /estruturais e os processos de compra nos mercados internacionais</i>	ORGANIZAÇÃO DO DEP COMPRAS	CONFIGURAÇÃO	O Departamento de Compras é centralizado e integrado no Supply Chain, onde também está a Logística
		AUTONOMIA	São completamente autónomos
		PROCESSOS	Existe um portefólio de fornecedores e, no caso de novos negócios, abre-se um projeto de compra
		RECURSOS HUMANOS	O Departamento de Compras é composto por uma equipa de cinco pessoas
		QUALIFICAÇÕES/PERFIL	Valoriza-se pessoas com experiência, frequência universitária, e inglês como mínimo para o domínio de línguas estrangeiras
	FORNECEDORES	SELEÇÃO/AVALIAÇÃO	Existem critérios definidos, nomeadamente custo, qualidade e localização. Os fornecedores são avaliados semestralmente
		FORMAS DE COMUNICAÇÃO	O processo negocial reparte-se entre momentos de negociação presencial e momentos de negociação com recursos às TIC
		CARACTERIZAÇÃO DAS RELAÇÕES	São mantidos contactos regulares com os fornecedores, nomeadamente a avaliação semestral.
		MATURIDADE DAS RELAÇÕES	Privilegiam-se as relações de longo prazo
	LOGÍSTICA	ORGANIZAÇÃO	Toda a logística, ou é da responsabilidade do fornecedor ou subcontratada
		GESTÃO DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS	As questões logísticas são definidas e contratualizadas com cada um dos fornecedores
<i>Contributo (como e de que forma) do international purchasing na competitividade das empresas</i>	PRIORIDADES COMPETITIVAS	DEFINIÇÃO	O objetivo estratégico está focalizado nas vendas
	OBJETIVOS	DEFINIÇÃO (S/N)	São definidos objetivos para toda a empresa, e também para o Departamento de compras (não especificamente para o IP)
		BASE TEMPORAL/ CONTROLO	Objetivos anuais com avaliação trimestral
		FIXAÇÃO	Estão definidos objetivos para a redução de custos, níveis de stock e atrasos nas entregas
	CONTRIBUTO DO DEP DE COMPRAS/IP	MEDIÇÃO	Os objetivos definidos para as compras (não especificamente para o IP) contribuem diretamente para o resultado operacional da empresa, nomeadamente ao nível de redução de custos
		PERFORMANCE DA EMPRESA	As compras (como um todo) são consideradas estratégicas e fundamentais para a <i>performance</i> da empresa.

6.2.3 Empresa C

A empresa C é uma empresa portuguesa, familiar, fundada em 1982 e que originalmente se dedicava ao fabrico de peças em plástico para motociclos de competição. Com o tempo veio a diversificação do negócio com a produção de componentes também para bicicletas e atualmente, o que começou por ser um negócio de garagem, evoluiu para um grupo de quatro empresas de capital 100% português que se dedica à conceção, desenvolvimento, produção e comercialização de produtos plásticos destinados a veículos de duas rodas (bicicletas e motos). Todas as empresas do grupo estão implantadas em Portugal e geograficamente próximas. É considerado um grupo com uma estrutura de média dimensão que, no total, emprega aproximadamente 160 pessoas e que fatura cerca de 25 M€/ano.

Em termos de mercado, a empresa exporta cerca de 97% da sua produção para 55 países sendo os principais mercados, na área das bicicletas, Itália, França, Reino Unido, Alemanha, Espanha, Suécia, Dinamarca, Finlândia e Japão.

Na tabela 6.6 apresenta-se uma caracterização sumária da empresa C, bem como alguma informação de base relativa ao IP.

Tabela 6.6 – Caracterização sumária da empresa C

EMPRESA C	IDENTIFICAÇÃO		
	ATIVIDADE	CONFIGURAÇÃO	DIMENSÃO
	Acessórios em plástico para bicicletas e motos	Grupo português	Empresa de média dimensão
	INTERNATIONAL PURCHASING		
	MATURIDADE	REPRESENTATIVIDADE	DEP. COMPRAS – CONFIGURAÇÃO
	Grande maturidade, especialmente ao nível das compras de matérias-primas.	20% IP, 80% mercado interno	Centralização das compras para todas as fábricas do grupo (projeto curto prazo)

O desencadeamento do International Purchasing

A empresa C é a sede de um grupo português constituído por quatro empresas, todas implantadas e a laborar em Portugal. Existe um Departamento de Compras que centraliza todas as compras, com exceção de algumas compras de materiais mais técnicos e específicos para uma das empresas do grupo. Motivado por uma mudança recente na sua Direção, o Departamento de Compras encontrava-se, por ocasião da entrevista, em fase de reorganização. Por esse motivo,

muitos dos processos até aí em vigor encontravam-se em reestruturação pelo que, nesta análise, parte significativa do que irá ser descrito faz parte de um conjunto de projetos a implementar no curto prazo.

Apesar da empresa C ser a sede de um grupo relativamente recente, com cerca de 34 anos de existência, poder-se-á dizer, apesar disso, que existe alguma maturidade no que diz respeito ao IP. Os volumes de matéria-prima comprada justificam a compra direta aos fabricantes, grandes empresas petroquímicas sediadas fora do país (e em relação às quais não existe concorrência em Portugal), pelo que o IP é praticado desde há longa data. Foi referido, não obstante, pelo entrevistado, que está em curso uma tentativa de instalar no país silos para abastecimento direto da matéria-prima mais consumida mas que ainda não foi possível implementar por não ser uma solução competitiva, quando comparada com a prática atual.

Em termos de compras, a distribuição é de cerca de 80% no mercado interno e 20% no mercado externo. A tendência será para aumentar a percentagem de compras internas, uma vez que a administração tomou a decisão recente de tentar o “*nearshore*”, usando as palavras do entrevistado. Dito de outro modo, aquela foi uma decisão estratégica por parte da administração e que tem como principal objetivo tornar o canal de distribuição mais curto e mais flexível, de acordo com o que foi dito pelo entrevistado:

“[...] nós estamos a deixar de ter peso em termos de compras internacionais. Estamos a reverter e estamos a trazer para inshore, ou seja, estamos a fazer o nosso sourcing o mais perto possível das nossas instalações. [...] Tem a ver com a cadeia de abastecimento, com o pipeline que fica muito mais curto, se for necessário fica muito mais flexível...”

As 20% de compras no mercado estrangeiro são, na sua grande maioria, compras de matérias-primas (polímeros e corantes) dado que, devido aos elevados volumes comprados é compensatório, em termos de custos, comprar diretamente aos fabricantes. Do IP fazem ainda parte outros materiais de elevada especificidade para os quais não existem fornecedores em Portugal e ainda materiais cujos fornecedores são impostos pelos clientes, em particular os clientes OEM (*Original Equipment Manufacturers*). Neste último caso, a empresa não tem sequer intervenção negocial, limitando-se a efetuar as compras já negociadas pelos clientes.

Em suma, e citando o entrevistado a propósito da questão do IP:

“[...] as compras que são feitas lá fora [...] são inevitáveis [...] muitas vezes, ou porque não existe cá, ou porque é mais competitivo, esses são os dois grandes fatores [...] Menos custo, mas basicamente estamos a falar de matérias-primas, ou seja, estamos a falar de polímeros e corantes [...] ou compramos lá fora por coisas impostas pelo cliente – mas nós aí nem temos uma interação negocial, nós aí em termos de Departamento de Compras mantemos os dados mestre atualizados e pouco mais.”

A nível de proximidade geográfica, dos 20% que representam o IP, cerca de 15% são compras feitas na Europa e os restantes 5% são provenientes da Ásia. Pretende-se, no entanto, que esta percentagem de materiais ainda comprados na Ásia seja minimizada a curto prazo. Os principais motivos apontados para a intenção de uma maior proximidade geográfica prendem-se essencialmente com a maior facilidade em controlar a qualidade no fabricante, menores custos logísticos e o próprio *sourcing* dos fornecedores mais adequados e posterior acompanhamento é facilitado.

Em suma, embora o IP que é praticado pela empresa C seja considerado inevitável pelas razões já apontadas, está em curso uma estratégia de aproximação do *sourcing*, para as compras que assim o permitam, para o mais próximo possível das instalações da empresa, também por razões já mencionadas atrás.

A estrutura organizacional e os processos de compra (no mercado internacional)

Como já foi dito no ponto anterior, o Departamento de Compras da empresa C centraliza quase todas as compras do grupo, com exceção de algumas compras de materiais de elevada especificidade necessários a uma das empresas. No entanto, a curto prazo, está prevista a centralização da totalidade das compras.

A nível de processos e forma de gestão do Departamento de Compras algumas mudanças significativas estão previstas. Ao contrário do que era feito, o objetivo do novo Diretor é implementar uma estratégia de compras por grupos de mercadorias e alocar os compradores a projetos (neste momento o grupo possui quatro gestores de projeto). Mais especificamente, o que se pretende é dividir os materiais em três categorias, consoante a sua importância para a empresa: A, B e C. As compras da categoria A ficarão a cargo do Diretor do Departamento; as compras dos materiais da categoria B serão atribuídas a um segundo comprador, que ficará também responsável por acompanhar dois gestores de projeto; as compras dos itens C, bem como a compra de todos os materiais indiretos (ou não produtivos) incluindo serviços, serão da

responsabilidade de um terceiro comprador, que acompanhará também dois gestores de projeto. Com esta reestruturação pretende-se tornar o Departamento de Compras mais eficiente e que os colaboradores passem a estar mais focados em atividades de maior valor acrescentado, ao invés de despenderem tempo em tarefas rotineiras e que não representam mais-valias para a empresa. Como ficou subentendido do exposto anteriormente, neste momento o Departamento de Compras é composto por uma equipa de três pessoas, cujas competências passam por ter um bom domínio de línguas estrangeiras, nomeadamente o inglês, e possuir elevada capacidade negocial.

Em termos de fornecedores, a empresa possui um portefólio que pretende rever também a breve prazo no sentido de verificar a sua adequabilidade às necessidades do grupo. É intenção do Diretor de Compras alargar o portefólio nalgumas categorias de materiais e reduzir noutras; o objetivo principal é que os fornecedores necessários e suficientes permaneçam no portefólio para dar resposta às necessidades do grupo. Todos os fornecedores são avaliados numa fase inicial de seleção e depois periodicamente. Os critérios fundamentais de avaliação são a tecnologia existente ou capacidade tecnológica, a capacidade produtiva e disponível, o custo e o risco (avaliação financeira). Em termos gerais, a periodicidade e o tipo de comunicação com os fornecedores é adaptada à importância que o fornecedor tem para a empresa. Os fornecedores mais importantes (categoria A), considerados parceiros, têm um acompanhamento mais próximo e são avaliados mensalmente. A regularidade dos contactos com as empresas fornecedoras daquelas categorias é considerada fundamental, tanto para perceber e acompanhar a cultura e a evolução da empresa, como para garantir que não há falhas no fornecimento. Nesse sentido, é mantida uma relação comercial pessoal com aqueles fornecedores, inclusive com visitas regulares às instalações. Este acompanhamento mais próximo é mantido, no entanto, apenas com fornecedores portugueses. Com os grandes fornecedores estrangeiros de matérias-primas não é necessário, e na opinião do entrevistado nem se justifica esse acompanhamento, uma vez que se trata de grandes empresas petroquímicas.

No que diz respeito à longevidade e maturidade das relações com os fornecedores pretende-se implementar um projeto de marketing de fornecedores com o intuito de reforçar e consolidar as relações existentes, ao contrário do que era praticado, como o comprova o que foi dito pelo entrevistado:

“[...] nós estamos a trabalhar muito na parte de marketing para fornecedores porque não queremos...antigamente havia uma política de compra [...] com uma negociação muito feroz e muito baseada no preço e nós queremos alterar essa situação,

queremos mesmo fazer um projeto de marketing de fornecedores; é evidente que não será toda a carteira de fornecedores mas alguns.”

As questões logísticas são resolvidas de forma diferenciada, consoante se trate de fornecedores portugueses ou internacionais. Com os fornecedores portugueses, a regra geral é o transporte estar incluído no fornecimento, sendo o custo negociado nas instalações do cliente. Já com os fornecedores internacionais a negociação é feita normalmente sem o transporte incluído porque se torna mais vantajoso para a empresa assegurar (através de subcontratação) o serviço logístico; ficar essa responsabilidade para os fornecedores, no caso das matérias-primas, acarretaria maiores custos para a empresa C.

O International Purchasing e a competitividade da empresa

Segundo o entrevistado, as principais prioridades competitivas da empresa são a Qualidade, Inovação e Flexibilidade, Custo e Rapidez, por esta ordem de importância.

Para o Departamento de Compras estão definidos objetivos estratégicos e operacionais, sem diferenciação devido à proveniência das compras, mas alguns dos objetivos agora fixados vão também sofrer alterações a breve prazo. Neste momento estão definidos dois objetivos estratégicos em termos de redução de custos: um em relação às matérias-primas e outro em relação aos produtos comprados para montagem. Em termos de objetivos operacionais, o Diretor de Compras referiu alguns atualmente em vigor, mas com os quais não concorda. Deste modo, e futuramente, os objetivos operacionais das compras vão ser fixados ao nível da capacidade negocial, capacidade de *contract compliance* (atualização permanente de contratos) e do *procurement cycle time* (tempo de resposta a um novo requisito). Segundo o entrevistado, estes objetivos “ [...] darão muito mais visibilidade ao Departamento de Compras, do que o que ele tem neste momento”

O contributo do IP para a *performance* da empresa não é medido de forma específica em termos de redução de custos, embora ele exista e seja inquestionável; a este nível, mais uma vez se verifica que as compras são tratadas como um todo, sem haver distinção entre IP e compras no mercado doméstico. Uma outra forma das compras darem um contributo quantitativo e (também) qualitativo para a *performance* da empresa será envolver o Departamento o mais a montante possível no processo de desenvolvimento do produto; a este respeito o entrevistado afirmou:

“ [...] a pressão não pode ser feita só quando o produto já está em fase de produção, no lançamento, que é o que está a acontecer. Aquilo que se pretende com a

reestruturação do Departamento é que as compras entrem mais a montante, ou seja, [...] na fase de projeto, logo na procura de soluções, na procura de materiais [...] Por isso é que os compradores deverão seguir dois gestores de projeto. Quanto mais a montante estiverem as compras, maior será depois a poupança para o futuro na venda do produto.”

A tabela 6.7 apresenta um resumo da descrição do caso relativo à empresa C.

Tabela 6.7 – Parte da análise de conteúdo relativo à empresa C

TEMAS	CATEGORIAS	SUB CATEGORIAS	UNIDADES DE REGISTO
<i>Como é que é desencadeado o international purchasing nas empresas industriais?</i>	FATORES INFLUENCIADORES	PRODUTO COMPRADO	Produtos de grande especificidade/tecnicidade e inexistência de MP em Portugal.
		INFLUÊNCIA DA SC/CLIENTE	Imposição de fornecedores por parte de alguns clientes.
		CARACTERÍSTICAS DO MERCADO	Falta de competitividade por parte do mercado português.
		OUTRAS MOTIVAÇÕES	Já referidas anteriormente: a não existência no mercado interno e falta de competitividade.
<i>Relação entre as questões organizacionais /estruturais e os processos de compra nos mercados internacionais</i>	ORGANIZAÇÃO DO DEP COMPRAS	CONFIGURAÇÃO	Centralização das compras para todas as fábricas do grupo (projeto curto prazo)
		AUTONOMIA	É autónomo.
		PROCESSOS	Vai ser implementada uma estratégia por grupos de mercadoria e alocação de compradores a projetos.
		RECURSOS HUMANOS	Existe uma equipa de 3 pessoas afetas ao departamento de compras;
		QUALIFICAÇÕES/PERFIL	-
	FORNECEDORES	SELEÇÃO/AVALIAÇÃO	Existe um portefólio de fornecedores. No essencial é avaliada a tecnologia, capacidade, custo e risco.
		FORMAS DE COMUNICAÇÃO	A comunicação é adaptada à importância / tipo de fornecedor
		CARACTERIZAÇÃO DAS RELAÇÕES	Existe um contacto regular com os fornecedores de certas categorias de produtos mais específicos. Este tipo de relação é mantido essencialmente com os fornecedores portugueses.
		MATURIDADE DAS RELAÇÕES	Vai ser implementado um projeto de Marketing de fornecedores.
	LOGÍSTICA	ORGANIZAÇÃO	Existe alguma frota própria destinada ao transporte mais próximo.
		GESTÃO DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS	Fornecedores portugueses – responsabilidade do transporte; Fornecedores estrangeiros - o transporte é negociado e da responsabilidade da empresa C.
<i>Contributo (como e de que forma) do international purchasing na competitividade das empresas</i>	PRIORIDADES COMPETITIVAS	DEFINIÇÃO	Qualidade, Inovação e Flexibilidade.
	OBJETIVOS	DEFINIÇÃO (S/N)	São definidos objetivos estratégicos e operacionais (não especificamente para o IP).
		BASE TEMPORAL/ CONTROLO	Objetivos anuais.
		DESCRIÇÃO	Atualmente são fixados objetivos a nível de redução de custos e ao nível da negociação e capacidade de alguns processos.
	CONTRIBUTO DO DEP DE COMPRAS/IP	MEDIÇÃO	Não é medido.
		PERFORMANCE DA EMPRESA	A perceção é que quanto mais a montante forem envolvidas as compras, maior será o impacto para a empresa ao nível da redução de custos.

6.2.6 Empresa D

Esta é uma empresa portuguesa familiar que começou com uma ideia de negócio, resultado dos anos de experiência dos seus mentores na indústria de produtos lácteos. Assim, a primeira fábrica nasceu na Maia, em 1987, com o objetivo de produzir preparados de fruta para incorporar em iogurtes. Em 1998 iniciou-se a expansão da empresa, com a implantação de uma nova unidade fabril na Covilhã, estrategicamente localizada nas proximidades das grandes zonas de cultivo de fruta. O marco do início da internacionalização acontece no ano de 1999 com a abertura de uma fábrica em Marrocos, com o intuito de servir uma fileira de indústrias do sector alimentar e o mercado de grande consumo. Presentemente, o grupo possui três fábricas em Portugal, duas em Marrocos, uma em França, uma na África do Sul e em breve vai surgir uma primeira fábrica nos EUA. O grande objetivo da internacionalização é combinar um estreito relacionamento com clientes e estar estrategicamente próximo das áreas de cultivo de fruta, garantindo um profundo conhecimento e acompanhamento da Supply Chain.

Tabela 6.8 – Caracterização sumária da empresa D

EMPRESA D	IDENTIFICAÇÃO		
	ATIVIDADE	CONFIGURAÇÃO	DIMENSÃO
	Preparados de fruta para a indústria alimentar	Grupo multinacional português	Multinacional de grande dimensão
	INTERNATIONAL PURCHASING		
	MATURIDADE	REPRESENTATIVIDADE	DEP. COMPRAS – CONFIGURAÇÃO
	IP existe desde a constituição da empresa (há 25 anos); existe grande maturidade no IP; Não existe em Portugal capacidade para suprir as necessidades.	IP representa cerca de 93% das compras de MP.	Centralização das compras para todas as fábricas do grupo em Portugal. Existe uma base de dados global de fornecedores

Atualmente a empresa D é uma multinacional com capital 100% português atuando em duas grandes áreas de negócio: a primeira, o *Business-to-Business* (B2B) e que constitui o *core business* da empresa, consiste na produção de preparados de fruta “*tailor made*” para a indústria alimentar, sendo uma das cinco principais empresas europeias do sector.

O portefólio de produtos inclui uma vasta gama de aplicações como produtos lácteos, gelados, sumos e bebidas e pastelaria industrial; a segunda área de negócio é o *Business-to-Consumer* (B2C) cuja visão consiste na implementação de uma estratégia diversificada e diferenciadora, permitindo o desenvolvimento de competências no mercado de consumo, beneficiando da

experiência e conhecimento – e do efeito de economia de escala – adquirida ao nível do negócio B2B. Em termos de dimensão, a empresa estudada é considerada média, embora o número de trabalhadores em todo o grupo seja de aproximadamente 750 e o volume de negócios tenha atingido, no ano de 2014, os 113 M€. Ao nível do mercado, cerca de 95% da produção é para exportação, sendo que o mercado francês representa cerca de 50%. As vendas vêm sobretudo dos produtos lácteos (73%), seguindo-se os gelados com 11%.

A tabela 6.8 apresenta uma caracterização sumária da empresa D, bem como algumas características das práticas do IP.

O desencadeamento do International Purchasing

Na empresa D o IP existe desde a sua fundação. A principal matéria-prima comprada é a fruta (simples ou processada) e o mercado português é claramente insuficiente para suprir as necessidades do grupo. Em termos percentuais, a matéria-prima representa cerca de 60% em volume de todas as compras efetuadas pelo grupo, e cerca de 75% do custo do produto final. Daqui se depreende que os processos de compra e a escolha dos fornecedores devem ser rigorosamente planeados. As restantes 40% de compras são indiretas e incluem a logística (transporte e armazenagem externa), *utilities*, serviços (manutenção, assistência,...) e equipamentos.

A nível de compra de matéria-prima, cerca de 93% é adquirida a fornecedores estrangeiros e só 7% é comprada em Portugal. O Departamento de Compras, ou a central de compras do grupo, está sediada em Portugal na empresa D. Aqui são negociadas e efetuadas as compras para todas as fábricas do grupo, em relação às quais existiu a preocupação de se escolher um país/local de implantação perto dos respetivos principais fornecedores de matérias-primas (e simultaneamente próximas de potenciais mercados ou mercados em expansão).

A nível de *sourcing*, não existem diretrizes estabelecidas a seguir. No essencial, a procura é feita presencialmente, indo-se ao encontro de fornecedores e potenciais fornecedores, nos países onde se sabe existir produção de determinada matéria-prima em larga escala. A empresa D está, pois, completamente dependente do IP para suprir as suas necessidades de compra no que diz respeito à matéria-prima principal, a fruta. Para este caso particular, Portugal não tem capacidade produtiva e foi dito mesmo pelo entrevistado que:

“ [...] em Portugal, seria impossível suprir as necessidades da empresa; não existe no país capacidade produtiva para tal.”

A estrutura organizacional e os processos de compra (no mercado internacional)

Já foi referido anteriormente que o Departamento de Compras do grupo está sediado em Portugal, na empresa D. Nesta empresa estão centralizadas todas as compras que são feitas para as empresas do grupo, tanto as implantadas em Portugal, como aquelas que estão implantadas no estrangeiro. Um dos principais motivos para a centralização das compras é a possibilidade de obter poder negocial junto dos fornecedores, tendo em conta os elevados volumes comprados. Além disso, todas as filiais do grupo têm processos bem definidos, pelo que as necessidades de compra de cada uma das fábricas são também facilmente definidas.

Atualmente, o Departamento de Compras é constituído por uma equipa de cinco colaboradores: um Diretor, que foi a pessoa que concedeu a entrevista e quatro outros colaboradores, cada um especialista num tipo de compra.

Em termos de comunicação, todas as empresas do grupo estão interligadas informaticamente, permitindo ao Diretor de Compras saber, em tempo real, as necessidades de cada fábrica. Como resultado desta partilha de informação, as compras, na sua totalidade, são feitas tendo em conta as necessidades individuais, sendo as encomendas entregues diretamente à respetiva fábrica.

A base de dados de fornecedores é global e partilhada por todas as empresas do grupo. Qualquer uma das filiais poderá propor novos fornecedores para integrar a base de dados se considerar que satisfazem os critérios para fornecimento ao grupo; a decisão final é sempre do Departamento de Compras, na sede.

O *sourcing* de novos fornecedores não obedece a quaisquer diretrizes específicas, dado que é relativamente fácil ter acesso a informação sobre países de produção e consequentemente eventuais fornecedores. Aquele é feito pessoalmente (normalmente pelo Diretor de Compras) indo-se ao encontro de fornecedores e potenciais fornecedores. Como as matérias-primas necessárias ao grupo são muito específicas, os países onde é feito o *sourcing* são aqueles onde se sabe existir produção.

A nível do tipo de fornecedores, a empresa D tanto trabalha com fornecedores de 1ª linha (produtores de fruta), como com fornecedores de 2ª linha (empresas transformadoras de fruta, ou fruta processada). Atualmente, o portefólio do grupo integra cerca de 2500 fornecedores internacionais de matéria-prima, sendo aqueles selecionados em função dos seguintes critérios: capacidade de fornecimento, grau de cumprimento de especificações e prazos de entrega.

O contacto com os fornecedores é regular mas diferenciado consoante a importância do fornecedor para o grupo. Com os fornecedores da classe A são mantidos contactos frequentes, que envolvem, entre outros, desenvolvimento de fornecedores e auditorias. Com os fornecedores

das classes B e C é feita uma avaliação semestral. Anualmente é feita também uma análise de risco, que pode incorporar alguns dos seguintes critérios: fatores culturais, riscos aduaneiros, situação financeira e qualidade do fornecedor. Sempre que possível, as relações comerciais com os fornecedores são mantidas a longo prazo.

A nível da logística associada ao fornecimento, toda ela é subcontratada, tanto o transporte como o armazenamento.

O International Purchasing e a competitividade da empresa

Quando questionado acerca das prioridades competitivas do grupo ao qual pertence a empresa D, o entrevistado referiu serem a inovação (considerada extremamente importante e mesmo prioritária), a competitividade (onde estão englobadas a qualidade, nível de serviço, custo e customização) e a internacionalização.

Os objetivos para o Departamento de Compras são fixados numa base anual, estão claramente definidos, em linha com todos os outros departamentos e com os objetivos estratégicos do grupo (e com clientes e fornecedores).

O Departamento de Compras trabalha em estreita colaboração com o Departamento Financeiro e Vendas (dada a forte customização do produto). Cada cliente tem as suas especificações que se refletem na I&D e, de forma indireta, nas compras. É, pois, considerado fundamental o envolvimento do Departamento de Compras em todo o processo de produção do produto, desde o seu desenvolvimento até à chegada ao cliente. A dinâmica e os níveis de exigência do mercado onde se insere a empresa D são muito elevados pelo que esta trabalha sistematicamente numa política de melhoria contínua.

O IP, como se depreende de toda a entrevista, é fundamental para a *performance* e competitividade do grupo, uma vez que a quase totalidade da matéria-prima provém de fornecedores internacionais e tem uma importância crucial tanto na percentagem que representa em termos de compras totais como a nível da qualidade e custo do produto final.

Na tabela 6.9 pode ver-se um resumo da informação apresentada e descrita atrás em relação à empresa D.

Tabela 6.9 – Parte da análise de conteúdo relativo à empresa D

TEMAS	CATEGORIAS	SUB CATEGORIAS	UNIDADES DE REGISTO
<i>Como é que é desencadeado o international purchasing nas empresas industriais?</i>	FATORES INFLUENCIADORES	PRODUTO COMPRADO	Maioritariamente matérias-primas (cerca de 93%).
		INFLUÊNCIA DA SC/CLIENTE	Existe influência, na medida em as empresas sediadas no estrangeiro estão perto dos locais de sourcing (proximidade de matérias-primas) e de mercados em expansão (caso do médio oriente).
		CARACTERÍSTICAS DO MERCADO	O mercado português é insuficiente para suprir as necessidades da empresa D.
		OUTRAS MOTIVAÇÕES	Filiais implantadas próximo dos locais de produção/cultivo da matéria-prima
<i>Relação entre as questões organizacionais /estruturais e os processos de compra nos mercados internacionais</i>	ORGANIZAÇÃO DO DEP COMPRAS	CONFIGURAÇÃO	Centralização das compras para todas as fábricas do grupo em Portugal. Existe uma base de dados global de fornecedores.
		AUTONOMIA	O departamento de compras é completamente autónomo.
		PROCESSOS	A central de compras, que está sediada em Portugal, na fábrica sede da Maia, negocia grandes volumes (para todas as fábricas do grupo) para as quais o mercado português não tem capacidade para dar resposta.
		RECURSOS HUMANOS	Existe uma equipa de cinco pessoas afetas ao departamento de compras; o Eng.º Eduardo Almeida é o responsável. Cada um dos outros colaboradores é especializado num tipo de compra.
		QUALIFICAÇÕES/PERFIL	Licenciados e conhecimento de língua estrangeira
	FORNECEDORES	SELEÇÃO/AVALIAÇÃO	O sourcing é feito pessoalmente indo ao encontro de fornecedores e potenciais fornecedores. Estes são escolhidos em função das condições que oferecem: - Quantidades; - (Cumprimento de) especificações; - Prazo.
		FORMAS DE COMUNICAÇÃO	Existe contacto pessoal com os fornecedores, mas as TI são também muito importantes (gestão das necessidades das outras empresas do grupo, existência de bases de dados global de fornecedores, análise de risco aos fornecedores, comunicação com os fornecedores).
		CARACTERIZAÇÃO DAS RELAÇÕES	Existe um contacto regular com os fornecedores da classe A e contacto semestral com os restantes (classes B e C).
		MATURIDADE DAS RELAÇÕES	Privilegiam-se as relações de longo prazo.
	LOGÍSTICA	ORGANIZAÇÃO	Toda a logística é subcontratada: transporte e armazenamento externo.
		GESTÃO DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS	
<i>Contributo (como e de que forma) do international purchasing na competitividade das empresas</i>	PRIORIDADES COMPETITIVAS	DEFINIÇÃO	Inovação; Internacionalização; Competitividade (qualidade, nível de serviço, custo, customização).
	OBJETIVOS	DEFINIÇÃO (S/N)	Objetivos anuais claramente definidos (mensuráveis), em linha com os objetivos estratégicos da empresa (e com clientes e fornecedores).
		BASE TEMPORAL/ CONTROLO	
		DESCRIÇÃO	Objetivos mensuráveis que incidem sobre clientes e fornecedores.
	CONTRIBUTO DO DEP DE COMPRAS/IP	MEDIÇÃO	Os objetivos fixados para as compras estão em linha com todos os outros departamentos da empresa, são mensuráveis, e têm um impacto direto na <i>performance</i> da empresa.
		PERFORMANCE DA EMPRESA	As compras são fundamentais para a <i>performance</i> da empresa.

6.2.5 Empresa E

A empresa E nasceu no ano de 1980 em Viseu, local onde ainda mantém atualmente a sua sede. Esta empresa iniciou a sua atividade no sector das telecomunicações, com a prestação de serviços de instalação, manutenção e gestão de infraestruturas de rede, tornando-se rapidamente líder nacional com atuação em todo o país, posição que tem sido consolidada ao longo dos anos. O sucesso alcançado e a expansão do negócio impulsionaram a empresa a alargar a sua oferta e a internacionalizar a sua atuação, garantindo hoje um posicionamento multinacional, multisectorial e multidisciplinar.

Atualmente a empresa E constitui-se como um grupo estruturado como uma holding multinacional de grande dimensão, dividida em cinco sub-holdings com áreas de atuação distintas, a saber: Global (ramo de telecomunicações, que continua a ser o *core business* do grupo), Indústria, Turismo, Imobiliária e Participações Financeiras. Neste momento, o grupo marca presença em dez países, comercializando os seus produtos em mais de 50 países nos cinco continentes. Destaca-se a nível internacional a presença em Moçambique, Angola, Espanha, França, Timor, Bélgica, África do Sul e Caraíbas. Em termos de volume de negócios, o mercado externo representa atualmente cerca de 54%, tendo a faturação do grupo atingido em 2013 o valor de 563 milhões de euros e com um total de 8096 colaboradores.

Na tabela 6.10 apresenta-se uma caracterização sumária da empresa E, bem como algumas características das atividades ao nível do IP.

Tabela 6.10 – Caracterização sumária da empresa E

EMPRESA E	IDENTIFICAÇÃO		
	ATIVIDADE	CONFIGURAÇÃO	DIMENSÃO
	5 Áreas de atuação: Indústria, Imobiliário, Turismo, Global e Participações Financeiras	Grupo multinacional português	Grupo Multinacional de grande dimensão
	INTERNATIONAL PURCHASING		
	MATURIDADE	REPRESENTATIVIDADE	DEP. COMPRAS – CONFIGURAÇÃO
	Sempre foram feitas compras no exterior, especialmente no âmbito da área de negócio designada Global (ramos das telecomunicações). Os processos estão definidos.	Cerca de 20/25% do volume de compras.	Departamento de compras centralizado a nível de todo o Grupo, onde se incluem todas as áreas de atuação

O desencadeamento do International Purchasing

Como já foi referido, a empresa E iniciou a sua atividade no sector das telecomunicações com a prestação de serviços de instalação, manutenção e gestão de infraestruturas de rede. O alargamento desta atividade ao mercado internacional ditou a necessidade do IP. Com efeito, em termos de mercado nacional, a empresa era (e continua a ser) apenas prestadora de serviços ao nível da instalação, ficando a responsabilidade da aquisição dos equipamentos a cargo das empresas cliente. Já com a internacionalização da atividade, a empresa passou a ser não só instaladora como também operadora, nomeadamente no mercado africano (Angola e Moçambique); nesse âmbito, a empresa E passou a ser responsável pela aquisição de todos os equipamentos necessários e inerentes ao serviço prestado. É neste contexto que surge o IP, dado que grande parte da tecnologia necessária para a instalação e funcionamento do serviço é adquirida fora do mercado português. O principal motivo apontado pela entrevistada para o IP é a falta de capacidade do mercado português, em termos produtivos e técnicos; os produtos a adquirir são de elevada especificidade tecnológica, ainda pouco desenvolvida em Portugal. Os principais fornecedores destes equipamentos estão implantados na China, EUA e também Canadá. A nível da Indústria o IP também é praticado, mas exclusivamente ao nível dos equipamentos. As matérias-primas necessárias para as várias áreas da indústria do grupo, bem como outros materiais e componentes, são compradas no mercado doméstico. Atualmente a área da indústria com maior dimensão é a da cerâmica tendo sido inaugurada recentemente uma nova fábrica. Todos os equipamentos são adquiridos no mercado Europeu, sendo a esmagadora maioria proveniente da Alemanha, como afirmou a entrevistada:

“ [...] Por exemplo, ao nível da indústria, já estaria a falar mais de equipamentos; matérias-primas não. [...] por isso na área da indústria recorreremos ao exterior na área dos equipamentos, porque também são áreas específicas. [...] agora por exemplo uma fábrica que vai abrir [...], o equipamento foi todo comprado à Alemanha; os alemães é que são bons a nível de equipamento. Alemanha e alguma coisa de Itália, mas porque a empresa neste caso tem fábricas também em Itália, mas essencialmente nós aqui (em Portugal) não conseguimos comprar nada.”

Do exposto, depreende-se que as atividades de IP praticadas são essenciais para a atividade do grupo ao nível dos produtos acima mencionados, e representam neste momento cerca de 20/25% do valor total de todas as compras efetuadas.

Em suma, o mercado nacional é claramente deficitário para suprir as necessidades do grupo, a nível de equipamentos para a área das Telecomunicações onde a capacidade produtiva é

insuficiente e, por outro lado, não existe atualmente mercado nacional que consiga fazer face à elevada especificidade técnica requerida para os equipamentos necessários à laboração das empresas industriais do grupo.

A estrutura organizacional e os processos de compra (no mercado internacional)

Como foi dito no ponto de apresentação da empresa E, esta constitui-se atualmente como um grupo com cinco áreas de atuação distintas. No entanto, e ao contrário do que poderia ser expectável, existe um único Departamento de Compras onde estão centralizadas todas as compras do grupo. Nenhuma das empresas integrantes do grupo, de qualquer das áreas de atuação, tem autonomia para negociar ou tomar decisões relativamente às compras. O Departamento de Compras funciona de forma autónoma em termos de prospeção e negociação, mas a decisão final relativamente à compra tem que ter sempre o aval do Presidente do grupo.

As várias empresas do grupo têm um colaborador com a função de *ecónomo*, responsável pelas encomendas e compras regulares, previamente negociadas e validadas pelo Departamento de Compras central. Os ecónomos não têm autonomia para negociar. Em termos processuais, quando é manifestada uma necessidade de compra por qualquer uma das empresas do grupo, através de uma plataforma informática que é comum a todo o grupo, é feita uma requisição interna dirigida ao Departamento de Compras, que depois leva a cabo todo o processo de consulta de fornecedores, receção de propostas, análise e posterior validação.

O Departamento de Compras conta com uma equipa de 10 colaboradores. Tendo o grupo áreas de atuação tão distintas, existe alguma especialização dentro da equipa das compras, cujo principal objetivo é o de levar a cabo o todo o processo de negociação e avaliação de uma forma sustentada. Para o efeito, todos os colaboradores têm formação superior, em áreas distintas como a Gestão, Economia e Engenharia, possuindo igualmente conhecimentos de línguas estrangeiras, requisito considerado fundamental no que diz respeito ao IP.

Relativamente a fornecedores, o grupo possui uma base de dados estabelecida havendo, no entanto, uma prospeção continuada de novos fornecedores. Os critérios fundamentais para a seleção/avaliação dos fornecedores são o preço, prazos e qualidade, não obrigatoriamente por aquela ordem de prioridade. São privilegiadas as relações de longo prazo e, com os fornecedores mais importantes, existe um contacto e acompanhamento regulares, especialmente com os fornecedores nacionais. No que diz respeito às relações mantidas com os fornecedores internacionais, regra geral é feita uma visita à empresa fornecedora com uma periodicidade anual e os restantes contactos são feitos com recurso às novas tecnologias de que são um exemplo as

conference calls. De acordo com o que foi transmitido pela responsável das compras, embora o uso das tecnologias de informação seja indispensável, os contactos pessoais continuam a ser fundamentais para a manutenção de relações fiáveis, de confiança e estáveis no tempo.

A nível da logística, o grupo não possui frota própria e todos os serviços necessários são subcontratados. Uma das razões apontadas pela não opção pelo IP em termos de matérias-primas é precisamente o peso da logística em termos de custo total, tal como se comprova pelo que foi transmitido pela entrevistada:

“Já fizemos (prospecção no exterior) mas não justifica, não compensa, porque o volume de compra não compensa; [...] por exemplo ao nível das matérias-primas para a Cerâmica, aí sim, já há condições, já há dimensão, já justificaria, só que neste momento o custo da matéria-prima até pode ser o mesmo cá, ou em França, ou na Turquia. O que é que depois acresce aqui? É o custo de transporte, é a logística, combustíveis... Há situações em que por exemplo a nível de materiais, compras de custo baixo, o transporte pode ser duas vezes mais caro e não se justifica; a questão dessas matérias-primas também tem que ser sempre avaliada dessa forma: comprar em Portugal ou comprar fora, mas depois qual o custo final a que nos fica? Não compensa, somos muito pressionados internamente por causa disso. Várias vezes vamos ao mercado e fazemos uma série de consultas mas depois o resultado final tem-nos demonstrado até hoje que não é competitivo.”

O International Purchasing e a competitividade da empresa

São considerados valores fundamentais do grupo a Criatividade, a Inovação, a Competitividade, o Dinamismo e a Ambição. Sendo este um grupo com várias áreas de atuação e gerido centralmente a vários níveis (exemplos: recursos humanos, jurisdição, contabilidade, compras...) foi dito pela entrevistada que o que está definido não são propriamente objetivos, mas sim um orçamento anual para cada uma das empresas. A nível do Departamento de Compras não existem quaisquer objetivos gerais formalizados, nem existe um objetivo global. Ao invés, a prática corrente é proceder ao controlo, numa base regular, da redução de custos alcançada em cada uma das compras efetuadas para as diversas empresas, comparativamente com o valor da compra anterior. Em algumas empresas do grupo, nomeadamente na área da construção civil, é feito ainda um controlo trimestral da redução de custos alcançada. De realçar ainda que não existe qualquer distinção, em termos de rácios a alcançar ou redução de custos, entre compras nacionais e IP.

A finalizar, também neste grupo é reconhecido que o papel das compras já não é meramente operacional, tendo ao contrário uma influência estratégica, nomeadamente no apoio que é dado a algumas empresas do grupo na fase de apresentação de projetos. Na tabela 6.11 pode ver-se um resumo da descrição agora feita.

Tabela 6.11 – Parte da análise de conteúdo relativo à empresa E

TEMAS	CATEGORIAS	SUB CATEGORIAS	UNIDADES DE REGISTO
<i>Como é que é desencadeado o international purchasing nas empresas industriais?</i>	FATORES INFLUENCIADORES	PRODUTO COMPRADO	Fundamentalmente equipamento para a área das Telecomunicações e da Indústria.
		INFLUÊNCIA DA SC/CLIENTE	Não tem influência
		CARACTERÍSTICAS DO MERCADO	Exigência de equipamentos de elevada exigência e especificidades técnicas.
		OUTRAS MOTIVAÇÕES	Mercado nacional insuficiente para as necessidades a nível de capacidade produtiva (em termos de equipamentos) e inexistência de mercado nacional que responda à (grande) especificidade técnica.
<i>Relação entre as questões organizacionais /estruturais e os processos de compra nos mercados internacionais</i>	ORGANIZAÇÃO DO DEP COMPRAS	CONFIGURAÇÃO	Departamento de compras centralizado a nível de todo o Grupo, onde se incluem todas as áreas de atuação.
		AUTONOMIA	Departamento com funcionamento autónomo, mas a decisão final tem que ter sempre o aval do Presidente do grupo. As várias empresas do grupo têm um departamento designado por ecónomo, a partir do qual são feitas as encomendas e compras regulares, previamente negociadas e validadas pelo Departamento de Compras Central. Os ecónomos não têm autonomia para negociar.
		PROCESSOS	Toda a prospeção, negociação e compra é feito centralmente, pelo Departamento de Compras.
		RECURSOS HUMANOS	O Departamento de compras tem uma equipa de 10 pessoas.
		QUALIFICAÇÕES/PERFIL	Todo o pessoal afeto ao Departamento de Compras tem formação superior (com exceção da administrativa) e conhecimento de línguas.
		SELEÇÃO/AVALIAÇÃO	Existe uma base de dados de fornecedores e há a preocupação de haver uma procura permanente de novos fornecedores. Critérios fundamentais para a escolha: preço, prazo e qualidade.
	FORNECEDORES	FORMAS DE COMUNICAÇÃO	Através das TIC - sistema SAP - e (muito) contacto pessoal, considerado fundamental.
		CARACTERIZAÇÃO DAS RELAÇÕES	Há um acompanhamento continuado dos fornecedores, especialmente dos considerados mais importantes.
		MATURIDADE DAS RELAÇÕES	Tenta-se manter relações de longo prazo e estáveis.
		ORGANIZAÇÃO	Não existe frota própria; todos os serviços logísticos necessários são subcontratados.
	LOGÍSTICA	GESTÃO DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS	Nas compras ao exterior, o transporte é feito diretamente da fonte ao destino.
<i>Contributo (como e de que forma) do international purchasing na competitividade das empresas</i>	PRIORIDADES COMPETITIVAS	DEFINIÇÃO	Criatividade, Inovação, Competitividade, Dinamismo, Ambição
	OBJETIVOS	DEFINIÇÃO (S/N)	Ao nível das empresas, existe um orçamento anual.
		BASE TEMPORAL/ CONTROLO	Anual, com controlo trimestral.
		DESCRIÇÃO	É fixado para as diversas em presas do grupo um orçamento anual.
	CONTRIBUTO DO DEP DE COMPRAS/IP	MEDIÇÃO	Não existe
		PERFORMANCE DA EMPRESA	A importância atual do Departamento de compras é superior em relação ao que acontecia há uns anos atrás, Já não é considerado só um departamento operacional.

6.3 O IP nas empresas internacionais

As empresas internacionais que integraram este trabalho de investigação foram seis e são filiais de grupos multinacionais europeus, com exceção apenas de uma empresa, pertencente a uma multinacional japonesa. Estas empresas estão implantadas em Portugal há já alguns anos tendo a mais antiga 75 anos de laboração e a mais recente completou 19 anos de laboração em Portugal. A descrição dos processos de compra seguirá o procedimento adotado para as empresas nacionais.

6.3.1 Empresa F

A origem desta empresa remonta ao contrato de investimento celebrado em 1980 entre os governos de Portugal e França que previa que uma dada empresa detentora de uma marca do sector automóvel implantasse em Portugal quatro unidades industriais, entre as quais se incluía a empresa F, uma fábrica de fundição de ferro, a implantar em Cacia – Aveiro. Neste contexto, a empresa F foi constituída em 1981, sob a forma jurídica de sociedade por quotas. No ano de 1983, a empresa passou a adotar a forma jurídica de sociedade anónima e iniciou-se a construção da unidade industrial. A laboração propriamente dita teve o seu início em Janeiro de 1985, com a vocação inicial de fornecer brutos de fundição à unidade industrial de componentes vizinha e pertencente ao mesmo grupo. Em 1999 deu-se a fusão de duas multinacionais do sector automóvel ao nível dos ativos de fundição que ambas possuíam, tendo estes sido integrados num grupo multinacional italiano, com sede em Turim, onde se incluía a empresa F. Atualmente, o grupo é detido por duas grandes marcas do sector automóvel, uma italiana (85%) e outra francesa (15%), possuindo seis unidades fabris de ferro fundido situadas em: Portugal (empresa F), França, Polónia, México e China. A fábrica de Portugal, a empresa F, é a mais pequena do grupo, com uma capacidade instalada de cerca de 45000 Ton/ano. Os principais produtos produzidos atualmente são componentes para motores, caixa de velocidades e para turbos, nomeadamente: blocos de motor, cárteres chapéu, cambotas, caixas de diferencial, coletores de escape, turbo-coletores e cárteres de turbina. Hoje, os blocos de motor constituem a principal família de produtos, representando cerca de 60% do total da produção. Em termos de vendas, atualmente toda a produção é destinada ao mercado de exportação europeu. A nível de configuração, a empresa F é considerada de média dimensão, com cerca de 370 colaboradores e com um volume de vendas de

cerca de 43 milhões de euros em 2013. Na tabela 6.12 é feita uma apresentação sumária da empresa F, bem como uma breve caracterização ao nível do IP.

Tabela 6.12 – Caracterização sumária da empresa F

EMPRESA F	IDENTIFICAÇÃO		
	ATIVIDADE	CONFIGURAÇÃO	DIMENSÃO
	Fundição portuguesa - Desenvolvimento e produção de ferro fundido, ferro nodular e peças para a indústria automóvel	Empresa pertencente a um grupo multinacional italiano	Média empresa
	INTERNATIONAL PURCHASING		
	MATURIDADE	REPRESENTATIVIDADE	DEP. COMPRAS – CONFIGURAÇÃO
	IP existe desde a constituição da empresa (1985); existe grande maturidade no IP; os processos de compras estão muito bem definidos.	Representa cerca de 27% das compras totais.	Existe uma pequena central compras na sede do grupo, que negocia grandes contratos para todas as unidades; as restantes compras são feitas diretamente pela fábrica portuguesa

O desencadeamento do International Purchasing

Na empresa F o IP existe desde a constituição da empresa. Dadas as necessidades específicas de uma empresa de fundição e não havendo tradição de indústria de fundição em Portugal, o mercado nacional ou é inexistente ou é muito pequeno. Essencialmente por este motivo o IP é uma realidade desde que a empresa iniciou a sua laboração. Por outras palavras, pode dizer-se que as atividades de IP não aconteceram devido a uma escolha deliberada, ou opção, mas sim por serem uma necessidade irrefutável dada a falta de opções domésticas ao nível do fornecimento, nomeadamente de matérias-primas. Isto mesmo é comprovado pelo que foi transmitido pelo responsável das compras:

“Como não há tradição de fundição em Portugal, não há mercado ou o mercado é muito pequeno, ou não há matéria-prima [...] Portugal não tem matérias-primas; as matérias-primas muito específicas não existem cá ou quando existem não têm a qualidade que nós temos de ter. Para este tipo de produto acabado, as matérias-primas e as principais subsidiárias vêm lá de fora, nós não compramos lá fora por opção, por escolha, é uma inevitabilidade... [...] O mercado europeu, nomeadamente Alemanha, França, Itália e Espanha são fortemente dotados de matérias-primas e subsidiárias para o mercado da fundição.”

Como se depreende, existe uma grande maturidade em termos de compras nos mercados internacionais e em particular nos mercados europeus, de onde são provenientes as matérias-

primas específicas e produtos subsidiários comprados. Os processos de compra internacionais, sendo desenvolvidos desde a fundação da empresa, estão muito bem definidos.

Em termos percentuais, o IP representa cerca de 27% das compras totais em valor, parte necessária para cobrir as necessidades da empresa, em virtude da falta de soluções no mercado doméstico. Outra razão ainda apontada pelo entrevistado para o recurso ao IP é a falta de competitividade e qualidade do mercado interno na oferta de matérias-primas específicas para a indústria da fundição. Segundo as palavras do entrevistado, Portugal é claramente deficitário em termos daquela oferta:

“No que é específico nós (o mercado português) não temos produtos siderúrgicos de base; [...] hoje qualquer matéria-prima siderúrgica vem de fora. [...] Este país não tem dimensão nem massa crítica para tratar ferro-ligas em dimensões industriais. Quem tem são os nórdicos, alemães, alguns franceses, alguns espanhóis e é de lá que nós desde há muitos anos vamos buscar as matérias-primas porque é lá que está a quantidade, a qualidade...é basicamente Europa.”

De referir que, apesar do IP ser uma realidade incontornável, as compras nacionais são preferidas sempre que isso é possível, como afirmou o responsável das compras:

“Quando podemos comprar nacional, compramos. Quando nós dizemos que o preço e a qualidade são decisivos na competitividade, também o são nas compras. Se a oferta existir e houver competitividade, compramos em Portugal.”

A estrutura organizacional e os processos de compra (no mercado internacional)

Sendo a empresa F uma filial de um grupo multinacional europeu com sede em Itália, existe uma “pequena” central de compras na sede onde são negociados grandes contratos, quando está em causa a compra de *commodities* que são comuns a várias unidades de produção do grupo. Todas as restantes compras são negociadas e feitas diretamente pela empresa portuguesa, tendo esta completa autonomia nos processos de compra.

O Departamento de Compras da Empresa F é composto por 10 colaboradores, em que o responsável (e que foi simultaneamente o entrevistado) possui uma larga experiência na área das compras (cerca de 30 anos), tendo desenvolvido a sua carreira profissional sempre neste âmbito. O perfil requerido para os colaboradores afetos às compras aponta para profissionais com um conhecimento profundo do mercado da fundição, com elevada experiência de negociação e

apurado sentido comercial. O conhecimento fluente de línguas estrangeiras é também essencial, em especial no que concerne ao IP, nomeadamente italiano e inglês.

No que diz respeito a fornecedores, os fatores prioritários na seleção são a qualidade e custo. Além destes, são tomados em consideração outros fatores de seleção também muito importantes conforme transmitido pelo responsável das compras:

“Qualidade e custo são fatores prioritários. Obviamente que também são tomados em consideração outros fatores: Organização e certificação (ISO/TS obriga a desenvolver fornecedores certificados), capacidade produtiva e garantia de fornecimento, dimensão, situação financeira, etc. [...]”

O Departamento de Compras possui uma base de dados de fornecedores homologados que são acompanhados de uma forma continuada tanto pelas compras como pelo Departamento de Qualidade e pela Logística. Especialmente no caso das matérias-primas provenientes do mercado europeu, em que os fornecedores têm obrigatoriamente de ser homologados, é feita uma avaliação no mínimo com uma periodicidade anual. Também, e em particular com os fornecedores nacionais de sucata, existe um acompanhamento regular e um relacionamento de proximidade e confiança, justificado pela importância daquela matéria-prima, que representa cerca de 20% da faturação da empresa. As relações pessoais com os fornecedores são consideradas muito importantes, são mantidas tanto quanto possível por largos períodos de tempo e as relações mantidas são similares, quer se trate de fornecedores estrangeiros ou nacionais. O que atrás foi dito pode ser comprovado pelas palavras do entrevistado:

“...alguns fornecedores são os mesmos desde o início da atividade. [...] As relações são de médio-longo prazo, não há precariedade nas relações. Demoramos muito tempo a escolher e selecionar uma matéria-prima (fornecedor) mas depois temos fornecedores que hoje que nos acompanham nos vários tipos de produtos desde o arranque, desde o início. Na sucata a maioria dos fornecedores são desde o início, são fidelizados. [...] Não existe diferenciação de assinalar nas relações que mantemos com os (fornecedores) estrangeiros...é em tudo semelhante à relação que temos com os fornecedores nacionais. Em muitos casos, o já longo historial permite manter uma forte ligação e muita confiança...”

A Logística associada às compras é, regra geral, da responsabilidade do Departamento de Compras. Como já foi referido anteriormente, o aprovisionamento das matérias-primas e materiais subsidiários provenientes da Europa está muito concentrado na Alemanha (produtos

metalúrgicos / fundição), França (bentonite e pó de carvão), Itália (pinturas) e Espanha (resinas, pinturas, granalha); estes materiais são transportados, em regra, em camião completo ou em alternativa, por grupagem semanal. Cerca de dois terços do transporte é gerido pela empresa F, no entanto esta está atualmente a tentar passar essa responsabilidade para os fornecedores. O principal motivo apontado prende-se com o facto dos volumes de importação serem pequenos o que diminui a capacidade negocial e a atratividade do negócio para os operadores logísticos e, como consequência, além de poderem existir dificuldades acrescidas em contratar os serviços de transporte, os custos são normalmente mais elevados.

De uma forma geral, para a empresa F, as Compras são geridas como um todo, não havendo distinção entre compras nacionais e o IP como atesta o entrevistado:

“Para nós, as compras são globais e nunca existiu nenhuma distinção entre mercado local e mercado internacional. Talvez por fazermos parte de um grande grupo multinacional (desde a constituição da empresa) e exportarmos a totalidade do que produzimos, a noção das fronteiras foi sempre ténue e nunca foi obstáculo ou dificuldade.”

O International Purchasing e a competitividade da empresa

Para a empresa F as prioridades competitivas estão claramente definidas e alicerçadas em três vetores distintos e fundamentais: qualidade (nível de qualidade dos produtos e serviços prestados), tecnologia (capacidade de investimento e de modernização) e competitividade (custos unitários de produção baixos).

Para o Departamento de Compras estão definidos objetivos que estão em linha com os objetivos globais da empresa e do grupo. Existem vários indicadores, sendo que os indicadores macro para aquele Departamento estão relacionados com as reclamações e com o preço de compra. Concretamente, o indicador mais importante definido para as compras é um índice de preço relativamente ao *budget* anual considerando o conjunto de matérias-primas/produtos representativo das compras, sejam elas de origem nacional ou internacional. O controlo deste indicador é sempre feito numa base semestral. Relativamente ao contributo das compras na *performance* da empresa, este é quantificado precisamente através da redução de custos conseguidos ao longo do ano. Mais uma vez se verifica que as compras são geridas globalmente, não existindo qualquer distinção entre elas em função da sua origem. Assim, o IP, tendo uma representatividade de 27% nas compras totais, já dá um contributo significativo para se conseguir atingir, ou superar, os objetivos fixados e consequentemente melhorar a *performance* da

empresa. Como afirmou o responsável das compras da empresa F: *“[...] há muita força comercial pelo lado das compras; hoje comprar é um centro de lucro...”*

A tabela 6.13 resume o que foi agora descrito em relação aos processos de compra e particularmente em relação ao IP.

Tabela 6.13 – Parte da análise de conteúdo relativo à empresa F

TEMAS	CATEGORIAS	SUB CATEGORIAS	UNIDADES DE REGISTO
<i>Como é que é desencadeado o international purchasing nas empresas industriais?</i>	FATORES INFLUENCIADORES	PRODUTO COMPRADO	Matérias-primas e subsidiárias de produção. Bens de equipamento e sobressalentes. Restrições dos mercados abastecedores.
		INFLUÊNCIA DA SC/CLIENTE	Em parte, devido aos altos padrões de qualidade exigidos no sector, que por vezes o mercado nacional não tem capacidade para oferecer.
		CARACTERÍSTICAS DO MERCADO	O mercado da fundição é restrito, sendo que as principais MP/subsidiárias têm 2/3 grandes fornecedores.
		OUTRAS MOTIVAÇÕES	Por falta de soluções domésticas ou, nalguns casos, por falta de competitividade e qualidade do mercado interno.
<i>Relação entre as questões organizacionais /estruturais e os processos de compra nos mercados internacionais</i>	ORGANIZAÇÃO DO DEP COMPRAS	CONFIGURAÇÃO	Existe uma pequena central compras na sede, em Turim, que negocia grandes contratos para todas as unidades; as restantes compras são feitas na fábrica portuguesa.
		AUTONOMIA	Completa autonomia, embora haja uma (pequena) central de compras em Turim para negociação de grandes contratos.
		PROCESSOS	Todas as compras são diretas
		RECURSOS HUMANOS	Existe um departamento de logística/compras com 10 colaboradores.
		QUALIFICAÇÕES/PERFIL	Conhecimento profundo do mercado da fundição e elevada experiência comercial.
	FORNECEDORES	SELEÇÃO/AVALIAÇÃO	Os fatores prioritários são qualidade e custo. Outro fator importante capacidade produtiva. Deve ser feita sempre análise de risco.
		FORMAS DE COMUNICAÇÃO	São utilizadas essencialmente relações pessoais.
		CARACTERIZAÇÃO DAS RELAÇÕES	Em muitos casos, as relações são fortes e de confiança.
		MATURIDADE DAS RELAÇÕES	Privilegiam-se as relações de médio/longo prazo.
	LOGÍSTICA	ORGANIZAÇÃO	Toda a logística é subcontratada, mas na generalidade dos casos é da responsabilidade da empresa F
		GESTÃO DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS	As MP e subsidiárias com origem na Europa são transportadas, em regra, por camião completo ou por grupagem semanal.
<i>Contributo (como e de que forma) do international purchasing na competitividade das empresas</i>	PRIORIDADES COMPETITIVAS	DEFINIÇÃO	Qualidade; Tecnologia; Competitividade
	OBJETIVOS	DEFINIÇÃO (S/N)	Objetivos anuais claramente definidos (mensuráveis), em linha com os objetivos estratégicos da empresa.
		BASE TEMPORAL/ CONTROLO	
		DESCRIÇÃO	É definido um índice de preço relativamente ao budget anual da empresa.
	CONTRIBUTO DO DEP DE COMPRAS/IP	MEDIÇÃO	-
		PERFORMANCE DA EMPRESA	A <i>performance</i> do IP reflete-se diretamente na <i>performance</i> da empresa. São definidos objetivos mensuráveis.

6.3.2 Empresa G

O grupo ao qual pertence a empresa G tem mais de 100 anos, sendo que a primeira empresa a laborar era alemã. A nível mundial, o grupo emprega cerca de 6500 trabalhadores, com uma faturação aproximada de 1000 milhões de euros. O grupo em causa tem sede na Alemanha e possui 19 empresas a nível mundial. Na Europa estão presentes em seis países – Alemanha, Espanha, Portugal, Polónia e Roménia. Têm também empresas nos EUA, Brasil, México, Índia e China (3 fábricas) com produção. Todo o desenvolvimento de produto e processo está centrado na Alemanha; depois, a partir dali, faz-se a coordenação de todas as empresas para o fabrico dos vários produtos. Em termos de produção, a empresa G produz todo o tipo de produto que está relacionado com o acesso ao veículo (chave – lock set, ignição, fechaduras de portas, tampão de gasolina, fechadura do porta-luvas,...). Em Portugal, a empresa foi constituída em 1991, nela trabalham cerca de 350 pessoas e fatura aproximadamente 80 milhões de euros, podendo considerar-se, por isso, uma empresa de grande dimensão. A empresa G fornece toda a sua produção para a indústria automóvel, de várias marcas, toda ela destinada ao mercado de exportação, sendo 85% para o mercado europeu e os restantes 15% para fora da Europa. Na tabela 6.14 pode ver-se um resumo da apresentação da empresa G.

Tabela 6.14 – Caracterização sumária da empresa G

EMPRESA G	IDENTIFICAÇÃO		
	ATIVIDADE	CONFIGURAÇÃO	DIMENSÃO
	Fabrico de componentes para a indústria automóvel	Empresa pertencente a uma multinacional alemã.	Empresa de grande dimensão
	INTERNATIONAL PURCHASING		
	MATURIDADE	REPRESENTATIVIDADE	DEP. COMPRAS – CONFIGURAÇÃO
	Desde a constituição da empresa, mas só recentemente começa a mostrar alguma maturidade (em relação às compras no geral e não especificamente em relação ao IP).	Constitui a esmagadora maioria das compras: 90% IP e 10% compras no mercado doméstico.	Existência de central de compras na sede, na Alemanha, que coordena as compras das várias empresas do grupo; Descentralização das compras por várias empresas do grupo

O desencadeamento do International Purchasing

A empresa G faz parte de um grande grupo internacional alemão já com um longo historial e uma presença sólida no mercado internacional. O IP, enquanto atividade regular do Departamento de Compras da empresa G, é uma consequência natural da dependência do grupo do qual faz parte e é uma realidade desde a constituição da empresa em Portugal. A nível

temporal, pode dizer-se por isso que existe grande maturidade nas atividades de IP, embora tenha sido referido pelo entrevistado que só recentemente a empresa portuguesa começa a dar a devida importância às compras e a apresentar alguma maturidade na forma como encara esta atividade. A este propósito disse o entrevistado:

“As compras [...] começam a ter uma relevância que não tinham há uns anos atrás (que não lhe era reconhecida...) porque a convicção era comprar toda a gente compra, o que interessa é vender, é ter mais negócio; mas para se ter mais negócio é preciso ser-se competitivo, e para se ser competitivo é preciso trabalhar a cadeia de abastecimento a montante. Cada vez mais a área de compras começa a ser mais importante e uma área fulcral na competitividade das empresas. [...] em Portugal, a empresa começa já a dar alguma importância à área de compras, sendo que ainda existem alguns passos a dar para que as empresas comecem a ser realmente maduras nesta área e comecem a encarar as compras como uma área fundamental. [...] Sendo as empresas hoje em dia forçadas a reduzir as margens, é necessário trabalhar as cadeias de abastecimento a montante.”

O IP representa na empresa G cerca de 90% das compras totais. A representatividade das compras domésticas não ultrapassa os 10% por razões que, segundo explicou o entrevistado, se prendem ou com a falta de qualidade ou com o custo. Sendo o mercado da indústria automóvel extremamente exigente em termos de qualidade, a empresa G ainda sente bastantes dificuldades em encontrar fornecedores nacionais que satisfaçam os níveis de exigência do sector automóvel e que, simultaneamente, consigam competir com os fornecedores internacionais em termos de custos. De acordo com as palavras do responsável das compras:

“Em Portugal, vamos tendo alguns fornecedores, mas são muito poucos, porque aquele fornecedor que é muito bom em termos de qualidade é muito caro e aquele que apresenta bons preços é mau em termos de qualidade. [...] O problema maior dos empresários portugueses é a (falta) de cultura empresarial. [...] O típico empresário português não tem, por norma, uma visão estratégica do negócio, visando e valorizando mais o lucro rápido (no curto prazo).”

Outra das razões para o elevado volume de compras internacionais é o facto de existir, para a região da Europa, um portefólio de fornecedores que é definido pela central alemã do grupo, com o qual as várias empresas europeias, onde se inclui a empresa portuguesa, preferencialmente deverão negociar e comprar. Como consequência da existência deste portefólio, a grande maioria

das compras é proveniente de fornecedores europeus. Segundo as palavras do entrevistado, ao longo dos anos houve uma evolução significativa no que concerne à origem dos produtos comprados. Com efeito, há uns anos atrás existia muita pressão por parte do grupo para se comprar nos chamados países *low cost* (China, Vietname,...); no entanto, o que se verifica atualmente é que esses países não são competitivos para o mercado europeu da indústria automóvel o que fez diminuir drasticamente as compras nos mercados asiáticos. Hoje em dia, a empresa G ainda compra na China, mas apenas por imposição do cliente. De acordo com o que foi transmitido pelo responsável das compras, e atendendo ao binómio qualidade-preço, o melhor mercado em termos de compras é Espanha (que para além de apresentar melhor relação qualidade-preço, é ainda mais vantajoso em termos de proximidade e flexibilidade).

Do exposto depreende-se, pois, que o IP é fundamental para suprir as necessidades de compra da empresa G, por um lado, por condicionantes impostas pelo grupo ao qual pertence e por outro, por falta de soluções no mercado nacional.

A estrutura organizacional e os processos de compra (no mercado internacional)

O grupo ao qual pertence a empresa G possui uma central de compras sediada na Alemanha, que coordena as atividades de compra a nível global. Todo o grupo partilha o mesmo sistema informático e portanto a sede tem sempre conhecimento, em tempo real, das atividades de compra das várias empresas. Todos os procedimentos e regras de trabalho relativos às compras são definidos pela Central mas as empresas, onde se inclui a empresa portuguesa, têm autonomia para trabalhar desde que cumpram as diretrizes definidas pela sede.

O Departamento de Compras da empresa G é constituído por uma equipa de cinco pessoas, onde se inclui um coordenador (que foi a pessoa entrevistada), dois colaboradores mais vocacionados para a parte comercial e outros dois mais ligados à parte técnica. Os dois colaboradores direcionados para a parte comercial estão mais envolvidos na parte inicial do processo de compra como sejam o *sourcing*, lançamento de produto, lançamento de processos a fornecedores, adjudicações, entre outros. Os outros dois colaboradores, direcionados para a parte técnica, trabalham numa fase posterior à anterior e as funções envolvem problemas de qualidade, logística e desenvolvimento de fornecedores. As competências fundamentais dos colaboradores do Departamento de Compras são, segundo o entrevistado, possuírem uma larga experiência profissional e domínio fluente da língua inglesa.

Como já foi referido anteriormente o grupo possui um portefólio global de fornecedores. Atendendo a que o grupo tem fábricas em várias partes do mundo, a estratégia corporativa em

termos de fornecedores foi dividir o portefólio por regiões e foram então criadas três regiões, coincidentes com os continentes; a região da Europa, a região da Ásia e a região da América. O grande objetivo da criação destes portefólios regionais é, segundo disse o entrevistado, “*não dispersar muito o negócio e aumentar o poder negocial do comprador*”. A empresa G trabalha (preferencialmente) com o portefólio de fornecedores da região da Europa; em cada portefólio regional, os fornecedores estão organizados por grupo de materiais. Concretamente em relação à autonomia de funcionamento do Departamento de Compras da Empresa G, podem ocorrer duas situações distintas:

- i) Se for feito um qualquer processo de *sourcing* em que só estejam envolvidos fornecedores do portefólio, o Departamento de Compras da empresa G é completamente autónomo para negociar e decidir a compra, sem ser necessário pedir autorização à central de compras;
- ii) Por outro lado, se a empresa G tiver conhecimento de um potencial fornecedor (ou fornecedores) fora do portefólio, é-lhe permitido pela Central envolver esse fornecedor no processo de *sourcing*. No entanto, se a oferta mais vantajosa provier do fornecedor que não pertence ao portefólio, é necessário haver uma decisão conjunta com a Central para decidir a quem adjudicar a compra.

Na possibilidade de integrar um novo fornecedor no portefólio do grupo, a empresa portuguesa tem sempre a preocupação de pensar nas compras, não só pelo seu interesse local mas também pelo seu interesse global, ou seja, pensar qual o potencial benefício do novo fornecedor para integrar o portefólio do grupo. Este será, aliás, um dos critérios a ter em conta pela central de compras para a tomada de decisão de aceitação, ou não, de um novo fornecedor para integrar o portefólio.

O portefólio global de fornecedores tem que ter obrigatoriamente a contribuição de todas as empresas do grupo. A empresa G trabalha com o portefólio europeu e quem contribui para este são as empresas europeias do grupo. É feita uma reunião com periodicidade anual entre os responsáveis de compras das empresas europeias e nessa reunião é debatido e definido quais os fornecedores que vão integrar o portefólio para cada grupo de material, quais os fornecedores que devem ser adicionados e quais os fornecedores que devem ser eliminados. Quando um fornecedor sai do portefólio, isso não significa que não vai fornecer mais para o grupo. As adjudicações vigentes continuam até ao fim mas, aos fornecedores eliminados, não serão adjudicados novos contratos de fornecimento.

Em termos de critérios de seleção de fornecedores, o primeiro critério de escolha e o preferencial é o custo. No entanto, em casos de elevada criticidade do produto comprado, a garantia de qualidade e a fiabilidade do fornecedor poderão ser fatores preponderantes, que se sobrepõem ao custo. Isto mesmo pode ser confirmado pelas palavras do responsável das compras:

“Os fornecedores, dependendo do tipo de peça, nem sempre são escolhidos só em função do custo; se for uma peça de importância elevada, ou de grande complexidade técnica, a adjudicação dessa peça nem sempre vai para o fornecedor mais competitivo (que oferece um melhor preço), se este não oferecer garantias de qualidade, fiabilidade. [...] Peças com elevada exigência em termos de qualidade, ou pelo seu histórico (caso de peças parecidas que já deram problemas no passado) podem ser problemáticas e a sua adjudicação tem que ser muito bem ponderada; a criticidade das peças é muito importante nessa ponderação.”

Foi enfatizado ainda pelo entrevistado que *“preço, qualidade e logística são os três grandes pilares que ajudam à decisão de adjudicação a um determinado fornecedor”*. Relativamente à logística, foi realçado que é fundamental ponderar rigorosamente todas as questões logísticas associadas aos fornecimentos, especialmente pela sua pertinência no que diz respeito à distância do fornecedor, periodicidade das entregas e flexibilidade.

A manutenção de relações sólidas e duradouras com os fornecedores é outra das preocupações da empresa G. Com efeito, nesta empresa e de uma forma geral, tenta-se que os fornecedores que integram o portefólio se mantenham no longo prazo. Procuram-se estabelecer relações de parceria com os fornecedores, naquilo que o responsável das compras apelidou de *“relação win-win”*. Este tipo de relação é especialmente importante com os fornecedores estratégicos, com os quais são mantidos contactos pessoais regulares.

O International Purchasing e a competitividade da empresa

As prioridades competitivas da empresa G estão definidas e englobam a Qualidade, Processos, Competitividade e Finanças, estando as quatro equiparadas em termos de grau de importância. Cada uma destas prioridades subdivide-se em quatro objetivos globais mais específicos (ao nível da empresa), que são apresentados a todos os colaboradores no início de cada ano. De acordo com o que foi dito pelo entrevistado:

“Os objetivos principais são apresentados a todos os colaboradores da empresa no início de cada ano; os gerentes de cada fábrica sabem que vão ter um volume de negócios de X (previsivelmente) e, em função disso, definem os níveis de qualidade, o EBIT³ pretendido, nível de flexibilidade (nível de serviço ao cliente) e um dado resultado financeiro. Em função destes objetivos gerais, são então definidos uma série de objetivos, ao nível dos processos de negócio (em todos os departamentos), para que todos possam contribuir para alcançar os objetivos globais.”

Para o Departamento de Compras são também fixados objetivos anuais que cobrem diversas áreas, como sejam por exemplo nível de ppm⁴ a fornecedores, objetivos de redução de preços nas compras, número de reclamações a fornecedores, percentagem de adjudicação de compras a fornecedores do portefólio, entre outros. De uma forma mais genérica, todos os objetivos estão relacionados ou com redução de custos, ou com a qualidade. Estes objetivos são incluídos no *balanced scorecard* da empresa G que, depois de elaborado, é apresentado na sede do grupo que o analisa, aprova e posteriormente supervisiona o trabalho da empresa portuguesa. Todos os objetivos fixados para as compras são avaliados mensalmente e debatidos em reuniões da Direção da empresa, de modo a controlar se estão a ser atingidos, ou não.

É de realçar que não são fixados objetivos especificamente para o IP; mais uma vez se verifica que as compras são geridas como um todo, sem haver distinção quanto à sua proveniência. No entanto, no caso específico da empresa G, como a esmagadora maioria das compras provém do IP, os objetivos fixados refletem de forma direta e imediata a *performance* do Departamento de Compras em relação às compras feitas no mercado internacional.

As compras contribuem diretamente para a *performance* da empresa especialmente no que diz respeito ao EBIT e ppm a fornecedores. Isto mesmo pode ser confirmado pelo que foi transmitido pelo responsável das compras:

“As poupanças das compras refletem-se imediatamente no EBIT da empresa (performance). No caso dos ppm aos fornecedores, estes também têm um impacto direto na performance da empresa, na performance da logística...”

Na tabela 6.15 é apresentado, de forma resumida, o que foi atrás descrito relativamente ao papel do IP na empresa G.

³ EBIT - *Earnings Before Interest and Taxes* (Resultados Antes de Juros e Impostos)

⁴ ppm – partes por milhão

Tabela 6.15 – Parte da análise de conteúdo relativo à empresa G

TEMAS	CATEGORIAS	SUB CATEGORIAS	UNIDADES DE REGISTO
<i>Como é que é desencadeado o international purchasing nas empresas industriais?</i>	FATORES INFLUENCIADORES	PRODUTO COMPRADO	Qualquer tipo de produto, uma vez que trabalham com um portefólio de fornecedores europeu.
		INFLUÊNCIA DA SC/CLIENTE	Sim, pelo motivo apresentado anteriormente, ou por exigência dos clientes quanto aos fornecedores a ter.
		CARACTERÍSTICAS DO MERCADO	O mercado europeu é muito exigente no que respeita à indústria automóvel.
		OUTRAS MOTIVAÇÕES	Fornecedores nacionais, na sua maioria, ou muito caros ou com pouca qualidade (falta de cultura empresarial).
<i>Relação entre as questões organizacionais /estruturais e os processos de compra nos mercados internacionais</i>	ORGANIZAÇÃO DO DEP COMPRAS	CONFIGURAÇÃO	Existência de central de compras na sede, na Alemanha, que coordena as compras das várias empresas do grupo; Descentralização das compras por várias empresas do grupo.
		AUTONOMIA	Autonomia dos departamentos de compras das empresas do grupo, desde que trabalhem segundo as diretrizes definidas pela central.
		RECURSOS HUMANOS	O Departamento de compras da empresa G tem uma equipa constituída por cinco pessoas.
		QUALIFICAÇÕES/PERFIL	Um coordenador (formação em engenharia); as qualificações mais importantes para se poder trabalhar nas compras são a experiência profissional e um bom conhecimento de línguas, nomeadamente o inglês (fluente).
	FORNECEDORES	SELEÇÃO/AVALIAÇÃO	A maior parte dos fornecedores pertence ao portefólio regional (europeu) do grupo. Potenciais fornecedores fora do portefólio são procurados (preferencialmente) no espaço europeu. Fator de escolha preferencial é o melhor custo; em casos de elevada criticidade do produto comprado, a garantia de qualidade e fiabilidade do fornecedor poderão ser fatores preponderantes (que se sobrepõem ao custo).
		FORMAS DE COMUNICAÇÃO	Fase inicial de novos contratos - são usados essencialmente os meios informáticos; Fases posteriores da adjudicação – é feita diretamente, nas quais o contacto pessoal é fundamental.
		CARACTERIZAÇÃO DAS RELAÇÕES	Privilegiam-se as relações de longo prazo; Os contactos pessoais são especialmente importantes com os fornecedores estratégicos.
		MATURIDADE DAS RELAÇÕES	Tenta-se manter relações de longo prazo e de parceria.
	LOGÍSTICA	ORGANIZAÇÃO	As questões logísticas são definidas e contratualizadas com cada um dos fornecedores. Não existe frota própria; todos os serviços logísticos necessários são subcontratados.
		GESTÃO DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS	Quando se faz a adjudicação para um fornecimento, as questões logísticas são muito bem ponderadas e fazem parte do estudo da empresa G em termos de TCO (o custo da logística depende muito do tipo de produto que se compra e das exigências em termos de transporte).
<i>Contributo (como e de que forma) do international purchasing na competitividade das empresas</i>	PRIORIDADES COMPETITIVAS	DEFINIÇÃO	Qualidade, processos, competitividade e finanças.
	OBJETIVOS	DEFINIÇÃO (S/N)	São definidos objetivos para toda a empresa, e também para o Departamento de compras (não especificamente para o IP).
		BASE TEMPORAL/ CONTROLO	Objetivos anuais com controlos mensais.
		DESCRIÇÃO	São fixados objetivos que cobrem diversas áreas dentro do departamento de compras.
	CONTRIBUTO DO DEP DE COMPRAS/IP	MEDIÇÃO	Sim, os benefícios são medidos ao nível da empresa.
		PERFORMANCE DA EMPRESA	A <i>performance</i> das compras reflete-se diretamente na <i>performance</i> da empresa.

6.3.3 Empresa H

O grupo ao qual pertence a empresa H iniciou a sua atividade de fabrico de torneiras em 1936, na Alemanha. A internacionalização da sua atividade iniciou-se em 1961, chegando a Portugal em 1996 com a instalação da unidade industrial sediada no centro do país – empresa H. Hoje, 78 anos depois, o grupo é uma referência europeia pelos elevados padrões de qualidade que impõe aos seus produtos, pela inovação tecnológica e pela modernidade do *design*. Possui atualmente 3 fábricas na Alemanha, uma na Tailândia, uma no Canadá e uma em Portugal (empresa H) e é hoje o maior fabricante de produtos sanitários no mundo inteiro. Muito recentemente, mais concretamente no final de 2013, o grupo alemão foi adquirido por um grupo japonês de grande dimensão, tendo tido esta aquisição como objetivo primordial a expansão do grupo japonês para o mercado ocidental por forma a facilitar a penetração em novos mercados.

Tabela 6.16 – Caracterização sumária da empresa H

EMPRESA H	IDENTIFICAÇÃO		
	ATIVIDADE	CONFIGURAÇÃO	DIMENSÃO
	Torneiras e chuveiros para casa de banho e cozinha	Empresa pertencente a um grupo multinacional alemão, recentemente adquirida por um grupo internacional japonês	Empresa de grande dimensão
	INTERNATIONAL PURCHASING		
	MATURIDADE	REPRESENTATIVIDADE	DEP. COMPRAS – CONFIGURAÇÃO
	As compras internacionais existem desde a constituição da empresa, em 1997 (existe um portefólio de fornecedores comum a todas as fábricas do grupo). Os processos de compra são rigorosos e bem definidos.	O mercado de compras estrangeiro representa cerca de 60% da totalidade das compras.	Central de compras global (sediada na Alemanha) para a compra de MP. Existe um departamento de compras na empresa portuguesa. Existe um portefólio global de fornecedores. Todas as compras feitas pelo departamento de compras da empresa portuguesa necessitam da concordância da central de compras alemã

A empresa H destina-se à produção integral de torneiras clássicas, monocomandos e chuveiros para cozinha e casa de banho. Trata-se de uma empresa que sofreu várias intervenções ao longo dos anos desde o início da sua laboração, a nível de área instalada e tecnologia, tornando-se aos dias de hoje a terceira maior fábrica do grupo e a maior fora da Alemanha. Os elevados níveis de exigência e qualidade da fábrica portuguesa são reconhecidos internacionalmente, tendo sido considerada, inclusive, a melhor fábrica do grupo em 2012. A nível de mercado, a empresa H exporta a totalidade da sua produção. Atualmente, esta é já uma empresa de grande dimensão,

que emprega cerca de 750 trabalhadores. Na tabela 6.16 pode visualizar-se uma breve apresentação da empresa H, bem como alguns dados relativos à atividade de IP e organização dos processos de compra.

O desencadeamento do International Purchasing

Na empresa H o IP sempre foi uma realidade desde o início da sua laboração em Portugal. O facto de estar integrado num grupo multinacional alemão (na altura da sua constituição) é um dos fatores que contribui para aquela realidade. Efetivamente, as matérias-primas comuns a todas as fábricas do grupo, bem como serviços e materiais subsidiários, são adquiridas pela central de compras global, sediada na Alemanha. Além disso, existe um portefólio global de fornecedores, comum a todas as fábricas do grupo o que faz com que a empresa H recorra de forma regular ao IP. No entanto, os dois motivos apontados atrás não são os únicos instigadores do IP. De acordo com o responsável das compras (e pessoa entrevistada), existem três outros motivos que obrigam a empresa H a recorrer ao *sourcing* fora do mercado doméstico. Como o próprio afirmou:

“[...] As compras internacionais acontecem, por um lado, porque a central de compras alemã é a responsável pelas compras de matérias-primas para todo o grupo; por outro lado, na empresa portuguesa as compras internacionais devem-se fundamentalmente a três fatores: Falta de tecnologia por parte dos fornecedores portugueses; Falta de capacidade produtiva e competitiva dos fornecedores portugueses; Inexistência de fornecedores portugueses para alguns componentes.”

Os três fatores apontados atrás são indicadores de que o mercado doméstico, além de reduzido, apresenta ainda claras limitações para fazer face à complexidade dos produtos/componentes a comprar e níveis de exigência requeridos pela empresa H.

Em termos percentuais, cerca de 60% das compras são provenientes dos mercados internacionais, sendo os restantes 40% das compras procedentes do mercado doméstico. No que diz respeito aos fornecedores nacionais, foi realçado pelo entrevistado que, do seu top 15 de fornecedores principais, oito são portugueses, o que constitui um motivo de orgulho para a empresa H. Sempre que é possível, os fornecedores portugueses são uma escolha preferencial por razões que se prendem com a maior proximidade geográfica, maior afinidade e possibilitarem a existência de maior flexibilidade nas compras. Além das vantagens anteriores, com os fornecedores portugueses a empresa H trabalha maioritariamente à consignação (modo de fornecimento que não é possível com os fornecedores estrangeiros), o que por si só constitui uma mais-valia substancial.

Pelos motivos expostos anteriormente e também porque os processos, nomeadamente ao nível das compras, são rigorosos e estão muito bem definidos, existe uma grande maturidade no que concerne ao IP.

A estrutura organizacional e os processos de compra (no mercado internacional)

Como já foi referido no ponto anterior, o grupo ao qual pertence a empresa H possui uma central de compras sediada na Alemanha que é responsável pela compra de todas as matérias-primas usadas em todas as fábricas (cobre, zinco, crómio,...) e produtos/materiais subsidiários. Pretende-se com esta centralização comprar maiores volumes, aumentar o poder negocial do grupo, beneficiando assim de economias de escala.

Na empresa H existe um Departamento de Compras que possui alguma autonomia quando se trata do *sourcing* e/ou compra de componentes. Nestes casos, todo o processo de orçamentação e negociação pode ser levado a cabo pela empresa H mas a análise e quaisquer decisões subsequentes são feitas conjuntamente com a central de compras e carecem sempre da sua concordância. Todas as fábricas do grupo, onde se inclui a empresa portuguesa, partilham o mesmo sistema de informação, pelo que quaisquer processos no âmbito das compras são partilhados e efetuados sempre com total transparência.

Concretamente em relação aos fornecedores, existe um portefólio global comum e partilhado por todas as empresas do grupo e ao qual estas recorrem preferencialmente perante uma dada necessidade de compra. Os fornecedores são escolhidos essencialmente pelo custo total (TCO) que apresentam nas suas propostas. Os pedidos de orçamentação são feitos aos fornecedores que integram o portefólio e, à partida, será escolhido o que apresentar melhores condições globais. Caso se encontre um fornecedor fora do portefólio que satisfaça as condições exigidas pela empresa H, a um menor custo e que apresente garantias (não represente riscos para o futuro), também poderá ser aceite mediante o acordo da central de compras alemã; neste caso, este novo fornecedor passará a integrar o portefólio do grupo.

Já foi referido anteriormente que os fornecedores portugueses com quem a empresa H trabalha fornecem, na sua maioria, sob condições específicas, mais concretamente à consignação. Este tipo de relação contratual foi iniciado em 2008 e verifica-se atualmente, segundo as palavras do entrevistado, que constitui uma mais-valia para ambas as partes. Neste tipo de contrato, os fornecedores enviam para um armazém nas instalações da empresa H os materiais necessários, são acordados entre ambas as partes os níveis mínimos e máximos de stock a manter e a empresa

compradora (H) só paga o material que utiliza, independentemente da quantidade disponível em armazém.

Quanto às relações mantidas com os fornecedores, foi transmitido pelo responsável das compras que se procura manter relações duradouras e de parceria, especialmente com os fornecedores da classe A. Com estes, existe uma relação privilegiada e os contactos mantidos são regulares, ao contrário do que acontece com os fornecedores da classe C, com os quais os contactos são mais esporádicos. Pode igualmente existir diferenciação nas relações com os fornecedores com base no respetivo histórico. Assim, novos fornecedores carecem normalmente de inspeção a 100% do produto comprado, enquanto fornecedores com histórico conhecido podem inclusive não ser de todo inspecionados. Foi realçado ainda pelo entrevistado que não há diferenciação nas relações com os fornecedores em função do seu país de origem; podem existir ligeiras diferenças por questões culturais mas não são, no entanto, significativas.

Relativamente à logística associada às compras, todo o processo está muito bem definido e perfeitamente estabelecido. Os serviços logísticos são subcontratados na íntegra a duas empresas especializadas que tratam da logística, não só da empresa H, mas de todo o grupo. Depois da negociação com os fornecedores, estes contactam uma das empresas de logística subcontratada que gere depois as entregas na fábrica.

De uma forma geral, todos os processos associados às compras estão muito bem definidos e são rigorosos, o que se reflete claramente no funcionamento do Departamento de Compras. Este é liderado pelo engenheiro que concedeu esta entrevista e com ele trabalham duas colaboradoras, ambas com formação superior nas áreas de engenharia e economia. Para além desta qualificação técnica, os colaboradores afetos às compras possuem boa capacidade de comunicação, de negociação e são fluentes na língua inglesa, fundamental para o IP.

O International Purchasing e a competitividade da empresa

As prioridades competitivas da empresa H estão claramente definidas e são a Qualidade e o Custo. Os objetivos da empresa são definidos numa base anual com metas trimestrais e são estabelecidos em cascata, desde os níveis de Direção e desagregados depois para todos os departamentos. Todos os trimestres, os resultados que vão sendo alcançados são comparados com os objetivos traçados. Segundo o realçado pelo entrevistado, nenhum objetivo está dissociado dos objetivos estratégicos da empresa. Concretamente no Departamento de Compras são estabelecidos objetivos segundo quatro vertentes distintas: (1) financeira (redução de custos

nas compras); (2) cliente (nível de serviço); (3) processos (contratos, poupança no *budget*...) e (4) recursos humanos (absentismo, horas-extra).

Segundo afirmou o responsável das compras, sendo os objetivos fixados em cascata, os três primeiros objetivos mencionados atrás têm uma influência e contribuição direta no desempenho e resultados da empresa.

Como se depreende de toda a entrevista, o IP não é tratado de forma diferenciada sendo antes integrado naquilo que constitui a atividade normal do Departamento de Compras. Mais uma vez se constata que as compras têm uma importância vital nos resultados e sucesso da empresa, que se reflete particularmente em termos financeiros e operacionais.

A tabela 6.17 apresenta de forma resumida o que foi atrás descrito em relação aos processos de Compra na empresa H e particularmente em relação ao IP.

Tabela 6.17 – Parte da análise de conteúdo relativo à empresa H

TEMAS	CATEGORIAS	SUB CATEGORIAS	UNIDADES DE REGISTO
<i>Como é que é desencadeado o international purchasing nas empresas industriais?</i>	FATORES INFLUENCIADORES	PRODUTO COMPRADO	Inexistência (no caso de alguns componentes) e/ou falta de tecnologia por parte dos fornecedores portugueses.
		INFLUÊNCIA DA SC/CLIENTE	Central de compras alemã responsável pela compra de todas as MP e subsidiários.
		CARACTERÍSTICAS DO MERCADO	Falta de capacidade produtiva e competitiva dos fornecedores portugueses.
		OUTRAS MOTIVAÇÕES	Existência de um portefólio global de fornecedores para todo o grupo.
<i>Relação entre as questões organizacionais /estruturais e os processos de compra nos mercados internacionais</i>	ORGANIZAÇÃO DO DEP COMPRAS	CONFIGURAÇÃO	Central de compras global (sediada na Alemanha) para a compra de MP. Existe um departamento de compras na empresa portuguesa. Existe um portefólio global de fornecedores. Todas as compras feitas pelo departamento de compras da empresa portuguesa necessitam da concordância da central de compras alemã.
		AUTONOMIA	Central de compras global (sediada na Alemanha) para a compra de MP; para compra de componentes existe maior autonomia do departamento de compras português.
		PROCESSOS	Compra de matérias-primas – central de compras alemã; Compra à China com entreposto na Alemanha; Fornecedores portugueses – compras feitas à consignação.
		RECURSOS HUMANOS	O departamento de compras é composto por uma equipa de 3 pessoas e no aprovisionamento trabalham mais quatro pessoas.
		QUALIFICAÇÕES/PERFIL	Formação superior e conhecimentos de inglês fluente.
	FORNECEDORES	SELEÇÃO/AVALIAÇÃO	Pesquisa de mercado, concorrência, procura de informação na Internet... Os fornecedores são escolhidos essencialmente pelo custo total (TCO). Procura entre os fornecedores que integram o portefólio.
		FORMAS DE COMUNICAÇÃO	Software SAP comum a todo o grupo e existência de SI compatíveis com fornecedores. As relações pessoais continuam a ser muito importantes.
		CARACTERIZAÇÃO DAS RELAÇÕES	Relações privilegiadas com os fornecedores de classe A; contactos mais esporádicos com fornecedores de classe C. Distinção no tipo de relação com base no histórico do fornecedor.
		MATURIDADE DAS RELAÇÕES	São privilegiadas as relações de longo prazo, especialmente com os fornecedores de classe A.
	LOGÍSTICA	ORGANIZAÇÃO	Toda a logística é subcontratada. Trabalham com dois operadores logísticos.
		GESTÃO DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS	Após a adjudicação, a empresa fornecedora contacta um dos operadores logísticos para que este faça a gestão do transporte. Trabalham à consignação com alguns fornecedores.
<i>Contributo (como e de que forma) do international purchasing na competitividade das empresas</i>	PRIORIDADES COMPETITIVAS	DEFINIÇÃO	Qualidade; Custo
	OBJETIVOS	DEFINIÇÃO (S/N)	São definidos objetivos mensuráveis para toda a empresa e para o departamento de compras.
		BASE TEMPORAL/ CONTROLO	Objetivos anuais com metas trimestrais.
		DESCRIÇÃO	No departamento de compras, são fixados objetivos a quatro níveis: financeiro, clientes, processos e recursos humanos.
	CONTRIBUTO DO DEP DE COMPRAS/IP	MEDIÇÃO	Sim, os benefícios são medidos ao nível da empresa.
		PERFORMANCE DA EMPRESA	A performance das compras reflete-se diretamente na performance da empresa.

6.3.4 Empresa I

A empresa I é uma filial de um grupo multinacional com origem na Bélgica cujo início de atividade remonta ao ano de 1889 (comemorou em 2014, 125 anos de existência). Este grupo multinacional belga constitui uma das grandes histórias industriais da Europa; ao longo da sua existência já passou por vários sectores de atividade, tendo já produzido desde motas, bicicletas, pranchas de windsurf até motores de avião, entre outros. Atualmente, o grupo restringe-se apenas à produção de armamento, civil e militar.

A empresa I está presente em Portugal desde 1973 e dedica-se atualmente e de forma exclusiva ao fabrico de armas para caça e tiro desportivo, sendo detentora de uma marca conhecida no mundo inteiro pela elevada *performance* e qualidade dos seus produtos. A produção é feita exclusivamente por encomenda (só produzem produto vendido) e opera essencialmente nos mercados Norte-americano e Europeu; têm como únicos clientes duas entidades internas ao grupo, estando um dos clientes sediado na Europa e outro nos EUA. Trata-se de uma empresa de média dimensão, atualmente com cerca de 470 colaboradores e que atingiu em 2014 um volume de negócios de cerca de 45 milhões de Euros, com uma produção aproximada de 108 000 armas.

Na tabela 6.18 pode visualizar-se uma identificação sumária da empresa I, assim como um resumo das características do IP praticado.

Tabela 6.18 – Caracterização sumária da empresa I

EMPRESA I	IDENTIFICAÇÃO		
	ATIVIDADE	CONFIGURAÇÃO	DIMENSÃO
	Fabrico de armas e artigos de desporto	Empresa pertencente a uma multinacional belga	Empresa de média dimensão
	INTERNATIONAL PURCHASING		
	MATURIDADE	REPRESENTATIVIDADE	DEP. COMPRAS – CONFIGURAÇÃO
	Existe uma grande maturidade, até porque antes da existência do Departamento de Compras da empresa I, as compras estavam centralizadas na Bélgica.	O IP representa a esmagadora maioria das compras da empresa (acima dos 90%)	O Departamento de compras é composto por Compras e Logística e funciona de forma autónoma

O desencadeamento do International Purchasing

A empresa I está implantada em Portugal há cerca de 42 anos e a atividade de IP constitui uma prática regular desde o início da laboração.

Na altura da sua implantação e durante largos anos, a empresa I era apenas mais uma unidade produtiva do grupo belga, sendo que as compras eram efetuadas na íntegra pela sede, na Bélgica e maioritariamente a fornecedores belgas. A fábrica portuguesa limitava-se a gerir logisticamente as necessidades internas e a receber os fornecimentos dos materiais comprados pela sede. Este modo de funcionamento manteve-se até há cerca de 15 anos, altura em que o atual responsável das compras (e pessoa entrevistada) ingressou na empresa e começou a trabalhar naquela área. Na altura da admissão do novo colaborador para as compras, estas continuaram a ser feitas durante algum tempo ainda aos fornecedores existentes. No entanto, esta situação foi sendo alterada lentamente e, com o tempo, a autonomia das compras foi aumentando até serem completamente deslocalizadas para a fábrica portuguesa, com total autonomia de funcionamento em relação à sede do grupo.

Atualmente, o IP mantém-se no Departamento de Compras como uma atividade fundamental à empresa I. A importância dada às compras facilmente se percebe dado que o *core business* da empresa I é a montagem e acabamento das armas e praticamente todos os componentes que integram a arma são comprados (uma arma tem em média 100 componentes). Em termos percentuais, o IP representa cerca de 90% da totalidade do valor das compras. Segundo o entrevistado, o mercado português é pouco competitivo não tanto sob o ponto de vista tecnológico mas sim na medida em que pratica preços muito acima dos seus concorrentes internacionais. Estas discrepâncias que se verificam devem-se essencialmente à falta de cultura empresarial, falta de capacidade instalada e volumes de produção, como se pode comprovar através das palavras do responsável das compras:

“ Não é que nós tenhamos piores métodos industriais, não é isso, é do ponto de vista da coragem. Nós temos margens a orçamentar peças, que eu quando pedia para abrir um orçamento era inacreditável. [...] Não sendo em muitas tecnologias (que continuamos a comprar lá fora) piores, somos muito mais medrosos, arriscamos muito menos, mesmo tendo grande competência. [...] Tinha a ver com o pensamento, com o volume e com a capacidade instalada e com os custos fixos existentes [...] Independentemente da competência, trabalhamos com margens diferentes dos turcos e dos japoneses e, como tal, somos menos competitivos na peça de alto valor acrescentado.”

Além dos motivos expostos anteriormente para justificar a hegemonia do IP, pode ainda mencionar-se um outro, relacionado com o fornecimento de um material de tecnologia muito específica, para o qual existem basicamente três grandes fornecedores a nível mundial e que fornecem para todos os fabricantes de armas do mundo.

Em relação ao IP existente na empresa I foi salientado pelo entrevistado que, a nível de fornecedores internacionais, verifica-se atualmente uma tendência para deslocalizar as compras do Oriente (sobretudo Japão) para a Europa. Esta progressiva deslocalização prende-se com o facto de atualmente se verificar um crescente nível tecnológico dos fornecedores europeus, tornando-os mais competitivos (em termos de qualidade e custo) em relação aos seus concorrentes japoneses.

Apesar do IP constituir atualmente a esmagadora maioria das compras da empresa I, em particular no que concerne aos fornecedores estratégicos, o responsável das compras evidenciou que a escassez de fornecedores portugueses é uma realidade para já incontornável (pelos motivos apontados atrás) mas que está a ser feito um esforço no sentido de alterar esta realidade, dado que essa situação traria vantagens evidentes para a empresa. A este propósito, disse:

“Não há preferências em compras. As compras são uma arte científica. Por um lado, tenho obviamente preferência por Portugal, por... resultado das despesas de deslocação (evidente), comunicação, proximidade, versatilidade ao estarmos aqui; ir abaná-los e pressioná-los à porta deles e dormir em frente à porta é diferente de pressioná-los por telefone ou por email, não é? E portanto a vantagem nacional é evidente a esse nível. [...] a resposta é sempre sim, há o objetivo de incrementar o número de fornecedores portugueses por aquilo que já falámos: proximidade, deslocação, comunicação, a mesma língua é uma valência incrível e portanto temos que elevar, temos que trazer o nosso país o mais possível cá para dentro.”

A estrutura organizacional e os processos de compra (no mercado internacional)

Na empresa I, o Departamento de Compras funciona de forma completamente autónoma em relação ao grupo do qual faz parte. A constituição e desenvolvimento de um Departamento de Compras autónomo tiveram o seu início há cerca de 15 anos, coincidindo com a entrada na empresa I do atual responsável das compras. Presentemente, o Departamento possui uma estrutura perfeitamente definida e organizada, possuindo três valências distintas: Compras, Aprovisionamento e Artigos e Estruturas. A equipa do departamento é constituída por cinco colaboradores: além do responsável do Departamento (e pessoa entrevistada), existem dois *product managers* que estão alocados às compras para as três famílias de produtos (armas de desporto, caça e destinadas às forças de segurança, as denominadas *black shot guns*); um técnico de aprovisionamento, também responsável pelas compras indiretas (materiais subsidiários, consumíveis e serviços) e uma pessoa responsável pelos artigos e estruturas (codificação de

artigos e criação e desenvolvimento da estrutura dos artigos). Todos os colaboradores afetos ao Departamento de Compras têm formação superior e particularmente aos *product managers* é requerido, como requisitos indispensáveis à função, um bom domínio de línguas estrangeiras e elevada capacidade de negociação.

Relativamente ao funcionamento do Departamento de Compras, como já foi referido anteriormente, aquele tem completa autonomia da sede do grupo para negociar, decidir e comprar. É prática regular e considerado um procedimento fulcral para o sucesso das compras o trabalho em estreita colaboração com a Investigação e Desenvolvimento (I&D), que está sediado na Bélgica. Apesar da distância entre o I&D na Bélgica e o Departamento de Compras em Portugal trazer algumas dificuldades acrescidas, quer em termos de comunicação quer em termos de agilização de processos, essas dificuldades são atualmente menos sentidas devido ao desenvolvimento das tecnologias de informação e à facilidade de deslocações frequentes entre a sede e a empresa portuguesa e vice-versa. Esta colaboração próxima está patente nas palavras do entrevistado:

“O departamento de compras [...] É completamente autónomo [...] Tenho autonomia absoluta [...] Trabalhamos diariamente com o ID mas não está em Viana, está na Bélgica [...] Está a imaginar a dificuldade quando eu estou num fornecedor a tentar encontrar um preço para peças novas (mas o grande saving das compras no futuro está no ID e é desenvolvido com o ID) [...] o ID, que conhece a tecnologia...sendo as compras autónomas, não vão fazer nada sem trabalhar com o ID, para ver o que é que eles acham do ponto de vista do resultado, o que é muito importante na escolha da tecnologia; é com o ID que as compras vão trabalhar; com o ID e com o INDUS, com a industrialização, com a engenharia, uma parte da engenharia que existe cá em Portugal também. [...] Definida a tecnologia, vamos para o mercado, vêem os resultados e as compras decidem, portanto esta é a nossa metodologia”

Os fornecedores são selecionados com base em dois critérios essenciais: a capacidade/qualidade tecnológica que evidenciam e a sua competitividade, sendo nesta variável ponderado o custo apresentado pelo (potencial) fornecedor. Todos os potenciais fornecedores, antes de se tornarem fornecedores efetivos da empresa I, passam por um processo de avaliação e homologação a fim de garantir a sua qualidade. De uma forma sucinta, o processo de seleção de fornecedores foi assim descrito pelo responsável das compras:

“Hoje o preço é apenas uma das variáveis da opção do fornecedor. Sendo que...é giro, porque, tendo tanta importância como a qualidade do fornecedor do ponto de vista técnico, qualidade do fornecedor do ponto de vista logístico e uma terceira, normalmente mais menosprezada mas não menos importante, a qualidade da comunicação e depois o preço; ou primeiro que tudo o preço, mas tão importante como estas todas, sendo tão importante que, no momento em que há empate técnico, o que decide é o preço.”

A comunicação regular com os fornecedores é claramente uma preocupação por parte do responsável das compras. As tecnologias de informação, apesar de serem consideradas essenciais, não substituem de todo os contactos pessoais. O entrevistado reforçou esta constatação afirmando que *“negociar por skype é ótimo, mas negociar com “as mãos em cima da mesa” é completamente diferente”*. Os fornecedores são visitados no mínimo duas vezes por ano pelo responsável das compras da empresa I, que faz questão de ser ele próprio a efetuar as visitas, independentemente da nacionalidade dos fornecedores; o facto de haver uma predominância de fornecedores europeus facilita a regularidade das visitas efetuadas. Existem fornecedores da empresa portuguesa que se mantêm há cerca de 20 anos e são considerados verdadeiros parceiros na medida em que existe, entre ambas as partes, uma absoluta confiança em termos de fidelidade e qualidade. Esta relação próxima é considerada fundamental, até porque as tecnologias inerentes aos produtos são, muitas vezes, desenvolvidas conjuntamente com os fornecedores.

Em termos logísticos constata-se que todos os serviços são externos à empresa I e são definidos e contratualizados com os fornecedores, sendo o respetivo custo indexado ao TCO apresentado, ou proposto, por cada um dos (potenciais) fornecedores. A ponderação do serviço logístico em termos de TCO poderá ter ainda alguma relevância, dependendo do material a transportar e país de origem do fornecedor.

O International Purchasing e a competitividade da empresa

As prioridades competitivas da empresa I estão claramente definidas e são três: a redução de custos, otimização de processos internos e versatilidade do ponto de vista do mercado (flexibilidade, inovação). Toda a empresa trabalha em função destes três objetivos estratégicos e particularmente o Departamento de Compras dá um contributo extremamente importante para que os objetivos globais da empresa possam ser alcançados.

Os objetivos principais que são definidos para as compras estão intimamente ligados às prioridades competitivas da empresa e relacionam-se com a redução de preços (*redução de custos*) e quantificação/controlo dos níveis de stock, tanto de componentes como de consumíveis. Os objetivos fixados têm revisão trimestral para acompanhamento e controlo do desempenho do Departamento de Compras.

Como já foi antes referido, o Departamento de Compras trabalha em estreita colaboração tanto com o I&D sediado na Bélgica como com a produção (ou, como designou o entrevistado, a industrialização) porque nenhuma decisão é tomada em relação aos materiais/componentes comprados sem que haja acordo entre aquelas três áreas. Daqui se depreende, sem que haja necessidade de quantificação, que as compras constituem uma área fulcral para o bom desempenho e sucesso da empresa I.

Em termos quantitativos, o grande contributo das compras faz-se sentir ao nível da redução de custos. A este propósito, o entrevistado é de opinião que nas empresas em geral e na empresa I em particular a maioria das reduções de custo são conseguidos a montante da cadeia de abastecimento e não tanto a jusante. No excerto da entrevista que a seguir se apresenta pode ser comprovado o que foi dito anteriormente:

“As empresas, obviamente, perceberam que os grandes savings hoje se fazem na entrada, no input, e não no output. Depois depende delas, não é? Os processos, os procedimentos... as vendas estão completamente caracterizadas no mercado, as margens perfeitamente definidas, toda a gente se conhece, há muito pouco a fazer... é nas compras onde tudo se passa! Os grandes savings das empresas hoje [...], é evidente que isso depende da própria organização, mas para a maior parte das empresas, está nas compras (os savings), eu não tenho nenhuma dúvida disto. Nós [...] percebemo-lo há já algum tempo e hoje é perfeitamente claro a importância das compras na instituição, por um lado, por conhecer eu a consequência do caminho que temos vindo a fazer, mas porque os savings são quantificáveis, não é!? E quando, num primeiro ano de trabalho, do ponto de vista da negociação, do ponto de vista do planeamento da compra, não do planeamento logístico, mas do planeamento do ponto de vista dos parceiros, dos fornecedores, começa a acontecer e começamos a ter savings progressivos anuais, na ordem dos milhares de euros [...] percebemos logo que era por aí o nosso caminho; e fomos fazendo esse caminho.”

Pela natureza e origem da esmagadora maioria das compras, facilmente se depreende que o IP desempenha um papel fundamental na *performance* da empresa, sem o qual, aliás, esta não seria

sequer viável dado que o mercado interno não consegue suprir as necessidades, pelos motivos já antes apontados.

Na tabela 6.19 é apresentado um resumo da descrição dos processos de compra e em particular das compras internacionais existentes na empresa I.

Tabela 6.19 – Parte da análise de conteúdo relativo à empresa I

TEMAS	CATEGORIAS	SUB CATEGORIAS	UNIDADES DE REGISTO
<i>Como é que é desencadeado o international purchasing nas empresas industriais?</i>	FATORES INFLUENCIADORES	PRODUTO COMPRADO	Existência de fornecedores únicos e globais, no caso de algumas peças de tecnologia muito específica
		INFLUÊNCIA DA SC/CLIENTE	Até há 15/20 anos atrás, as compras eram feitas pela central de compras da Bélgica, não existindo sequer qualquer fornecedor português
		CARACTERÍSTICAS DO MERCADO	Mercado português pouco competitivo
		OUTRAS MOTIVAÇÕES	Cultura industrial do país mais avessa ao risco, o que torna os fornecedores portugueses menos competitivos
<i>Relação entre as questões organizacionais /estruturais e os processos de compra nos mercados internacionais</i>	ORGANIZAÇÃO DO DEP COMPRAS	CONFIGURAÇÃO	O Departamento de compras é composto por Compras e Logística
		AUTONOMIA	É completamente autónomo
		PROCESSOS	O Dep. de Compras trabalha em parceria com o I&D e com o INDUS (industrialização) para definição da tecnologia e depois tem que haver no mínimo três orçamentos de fornecedores para a tecnologia definida
		RECURSOS HUMANOS	O Departamento de Compras integra uma equipa de cinco pessoas
		QUALIFICAÇÕES/PERFIL	Pessoas com formação superior e privilegia-se a capacidade negocial e domínio de línguas.
	FORNECEDORES	SELEÇÃO/AVALIAÇÃO	A seleção baseia-se na capacidade tecnológica e competitividade dos fornecedores
		FORMAS DE COMUNICAÇÃO	São utilizadas as TI mas o contacto pessoal e acompanhamento permanente dos fornecedores são considerados fundamentais.
		CARACTERIZAÇÃO DAS RELAÇÕES	As relações com os fornecedores são próximas e de parceria
		MATURIDADE DAS RELAÇÕES	São privilegiadas as relações de longo prazo
	LOGÍSTICA	ORGANIZAÇÃO	As questões logísticas são definidas e contratualizadas com cada um dos fornecedores
		GESTÃO DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS	As questões logísticas são ponderadas e fazem parte do estudo em termos de TCO
<i>Contributo (como e de que forma) do international purchasing na competitividade das empresas</i>	PRIORIDADES COMPETITIVAS	DEFINIÇÃO	Redução de custos, otimização de processos e versatilidade do ponto de vista do mercado
	OBJETIVOS	DEFINIÇÃO (S/N)	São definidos objetivos para o Departamento de Compras (não especificamente para o IP)
		BASE TEMPORAL/ CONTROLO	Objetivos anuais com avaliação trimestral
		FIXAÇÃO	Redução de custos (redução de preços), redução dos níveis de stock e indicadores de gestão de risco
	CONTRIBUTO DO DEP DE COMPRAS/IP	MEDIÇÃO	A medição faz-se essencialmente ao nível dos redução de custos
		PERFORMANCE DA EMPRESA	As compras são consideradas fundamentais para a <i>performance</i> da empresa

6.3.5 Empresa J

A empresa J faz parte de um grande grupo multinacional alemão cuja fundação data do ano de 1886, na cidade de Estugarda tendo sido apelidada de "*Oficina de Mecânica de Precisão e Eletrotécnica*". Atualmente, este grupo alemão é líder mundial no fornecimento de tecnologia e serviços. No ano de 2013, o grupo gerou vendas na ordem dos 46,1 biliões de euros e as suas áreas de intervenção estão divididas em quatro categorias: Tecnologia automóvel, Tecnologia industrial, Bens de consumo e Energia e Tecnologia da Construção. O grupo, além da sede, possui mais de 360 subsidiárias e empresas regionais em cerca de 60 países; se se incluírem os parceiros de vendas e assistência, então a difusão do grupo no mundo sobe para cerca de 150 países. Pode dizer-se que esta rede de desenvolvimento, fabrico e vendas em todo o mundo é a base para continuidade do crescimento.

Tabela 6.20 – Caracterização sumária da empresa J

EMPRESA J	IDENTIFICAÇÃO		
	ATIVIDADE	CONFIGURAÇÃO	DIMENSÃO
	Security Systems - câmaras de vídeo, monitores, gravadores digitais e acessórios para sistemas de segurança	Empresa pertencente a uma multinacional alemã.	Empresa de grande dimensão
	INTERNATIONAL PURCHASING		
	MATURIDADE	REPRESENTATIVIDADE	DEP. COMPRAS – CONFIGURAÇÃO
	Desde sempre, até porque algumas <i>commodities</i> comuns a todas as Divisões (incluindo a empresa J) são negociadas centralmente	Acima dos 85% em volume de compras	As compras na empresa estão organizadas em três níveis: um departamento de Compras na empresa, uma central de compras na divisão <i>Security Systems</i> e uma central de compras na sede do grupo

A empresa J é uma filial portuguesa deste grande grupo alemão e dedica-se à produção de câmaras de videovigilância para ambientes *indoor* e *outdoor* e respetivos acessórios, gravadores digitais de vídeo e produtos áudio para sistemas de conferência, tradução simultânea e *Public Address*. Esta filial está integrada na área de negócio de Energia e Tecnologia da Construção e, dentro desta, na Divisão do grupo dedicada à produção de sistemas de segurança (*Security Systems*). Incorpora nos seus produtos e soluções os requisitos que o grupo considera fundamentais num mercado cada vez mais globalizado e que são a qualidade, comunicação, otimização de custos e colaboração. Esta empresa está implantada em Portugal desde 1940 com uma unidade industrial em Ovar, na qual laboram atualmente 385 colaboradores. O volume de negócios ascende a 80 milhões de euros, podendo ser, por isso, considerada uma empresa de

grande dimensão embora, comparativamente com as restantes empresas do grupo, esta seja vista como uma empresa média. Toda a produção desta filial portuguesa destina-se ao mercado internacional, sendo enviada para três centros de distribuição centrais – um na Europa, um na Ásia e um na América – pertencentes ao grupo, que depois procedem ao envio dos produtos para os clientes, espalhados pelo mundo inteiro. A tabela 6.20 resume a apresentação da empresa J e apresenta alguns dados de base em relação ao IP praticado.

O desencadeamento do International Purchasing

Desde que a empresa J iniciou a sua laboração em Portugal que o IP é uma realidade incontornável. A própria configuração e organização das compras dentro do grupo condicionam as escolhas feitas e o modo de funcionamento do Departamento de Compras da empresa Portuguesa. Para melhor se perceber o que foi dito atrás, importa esclarecer que as compras no grupo têm uma organização piramidal que está subdividida em três níveis:

- 1º nível: central de compras na sede (Alemanha) do grupo;
- 2º nível: central de compras da Divisão;
- 3º nível: Departamento de Compras da empresa J, que se subdivide em Compras e Logística⁵.

Todas as grandes *commodities* necessárias a todas as empresas do grupo são negociadas a partir da central do grupo, sem intervenção de qualquer das empresas, incluindo a empresa portuguesa. Por outro lado, já no 2º nível, a central de compras da Divisão (também sediada na Alemanha) é responsável pela compra de alguns materiais/componentes para todas as fábricas da Divisão. No Departamento de Compras da empresa J (3º nível) existem também compradores, que estão alocados a grupos de materiais, e que compram para as necessidades da empresa portuguesa mas também trabalham para a central de compras da Divisão. Perante este tipo de organização das compras do grupo, facilmente se depreende que o *sourcing* é feito a nível mundial o que se reflete, de forma clara, no tipo (ou origem) das compras na empresa Portuguesa. Assim, e em termos percentuais, mais de 85% das compras totais da empresa J provêm do IP. A proveniência das compras internacionais é diversa e inclui a Ásia, EUA e Europa.

Quanto a fornecedores portugueses, eles também existem e, sempre que é possível, são uma escolha preferencial da empresa J por razões que se prendem essencialmente com a proximidade e a consequente maior flexibilidade e facilidade de comunicação. Além da preferência por

⁵ Neste grupo multinacional está estabelecido que, para empresas com faturação abaixo dos 100 M€, existe um Departamento de Compras e Logística integrado; para empresas do grupo com faturação acima dos 100 M€ os Departamentos são separados, ou seja, existe um Departamento de Compras e um Departamento de Logística, com funcionamento autónomo.

fornecedores portugueses e pelas mesmas razões anteriormente apontadas, é também uma estratégia do grupo e da empresa privilegiar o *sourcing* local, entendendo-se aqui por local, e na perspetiva da empresa J, a zona Ibérica.

De acordo com o entrevistado, a baixa representatividade de fornecedores portugueses deve-se fundamentalmente a falhas em termos de planeamento e rigor. No entanto e simultaneamente, são apresentados como mais-valias a qualidade apresentada, a flexibilidade e a longevidade das relações. A atestar o que foi dito, apresenta-se um excerto do que foi transmitido pelo responsável das compras:

“Os mais flexíveis de todos são os fornecedores portugueses, mas também os que falham mais. O português é o mais flexível, sem dúvida (se é para amanhã, ele arranja maneira de amanhã ter lá peças). Outro problema com os fornecedores portugueses [...] é o cumprimento dos prazos. Não consigo comprar mais em Portugal porque os fornecedores portugueses não dão confiança em termos de prazos, em projetos. [...] é uma questão cultural, de planeamento. O que os portugueses têm de pior é o planeamento. Até nós, o planeamento é a pior coisa que nós temos. [...] mas temos muito bons fornecedores (portugueses) em termos de cumprimento; a qualidade é muito boa, não dá problemas; em termos de longevidade de relações, é a maior. Por norma, um fornecedor português é quase para a vida. Mas os problemas que temos são sempre os mesmos, sempre: é com prazos, o planeamento e o rigor (em termos de documentação).”

A estrutura organizacional e os processos de compra (no mercado internacional)

Como já foi explicado no ponto anterior, as compras na empresa J estão integradas no grupo e funcionam em três níveis distintos. De acordo com o já foi também exposto atrás, o Departamento de Compras da empresa portuguesa tem apenas alguma autonomia em relação à compra de determinados materiais, nomeadamente produtos mecânicos.

Em termos processuais, e de uma forma sucinta, o tipo de compras está assim distribuído, ou organizado, pelos diferentes níveis da hierarquia das compras:

- 1º nível: central de compras na sede (Alemanha) do grupo – Negociação (em bolsa) e compra de todas as *commodities* comuns ao grupo (aço, cobre, alumínio, ferro...) e produtos eletrónicos (provenientes de fornecedores implantados na Ásia);
- 2º nível: central de compras da Divisão – aqui faz-se a prospeção, negociação e compra de alguns componentes/materiais comuns a todas as fábricas que pertencem à Divisão;

- 3º nível: Departamento de Compras da empresa portuguesa – na empresa J, os compradores estão alocados a grupos de materiais e cada comprador é responsável por definir a estratégia de compras relativa ao grupo (ou grupos) de materiais que lhe(s) está atribuído. Esta estratégia é definida conjuntamente com os colegas das outras fábricas pertencentes à mesma Divisão e com a central de compras da Divisão. Além desta responsabilidade, e porque os compradores portugueses são considerados profissionais muito competentes nas funções que desempenham (para além de serem recursos menos onerosos), também desempenham a função de compradores da central de compras da Divisão. Em termos de hierarquia, os compradores portugueses respondem perante o responsável do Departamento de Compras da empresa J e perante a central de compras da Divisão, numa estrutura apelidada pelo entrevistado de “*bicéfala*”.

Especificamente no que diz respeito ao Departamento de Compras da empresa J, o processo de seleção de fornecedores segue procedimentos que estão perfeitamente definidos (dentro do grupo) e que são similares às restantes fábricas da Divisão. Ao nível da empresa portuguesa, a primeira prioridade em termos de fornecimento é tentar encontrar um fornecedor local⁶, pelas razões já referidas no ponto anterior. É de realçar aqui que, além das razões já apontadas para a preferência por fornecedores locais, a logística é também aqui cuidadosamente ponderada na medida em que pode ter um peso significativo, não só devido ao custo do transporte, mas também devido ao custo do tempo de fornecimento (que será tanto maior quanto mais afastado geograficamente estiver o fornecedor).

De cada vez que surge a necessidade de um novo fornecedor os compradores da Central da Divisão, juntamente com os compradores das fábricas, fazem uma prospeção de mercado. Na fase de prospeção são cumpridos uma série de procedimentos para uma avaliação exaustiva do potencial fornecedor, de que são exemplos as visitas, auditorias, verificação da existência de certificações, análise financeira, entre outros. Em resultado deste processo, se se verificar que a empresa tem condições para ser um fornecedor, passa-se então ao processo de consulta. Nesta fase, a consulta pode ser lançada a uma série de potenciais fornecedores (em Portugal, Espanha, Alemanha, China...) que foram previamente aprovados na fase de prospeção e avaliação. Decorrente da fase de consulta, é feita então uma filtragem e seleção dos fornecedores que passarão a integrar a pirâmide de fornecedores do grupo. O processo de seleção obedece a uma série de critérios e tem sempre como base o TCO de cada fornecedor.

⁶ Em termos de localização, um fornecedor **regional** é um fornecedor Europeu e um fornecedor **local** é um fornecedor Ibérico.

Da pirâmide de fornecedores o lugar do topo é ocupado por aqueles que possuem competências para fornecer não só a Divisão, mas todo o grupo e são designados por *preferred suppliers*. Importa aqui salientar que esta classe de fornecedores, embora normalmente sejam escolhidos pela central de compras do grupo, podem ter sido selecionados e desenvolvidos pela empresa portuguesa porque acabam por adquirir competências para fornecer a outras fábricas do grupo. Logo a seguir estão posicionados os fornecedores, também de classe A, com capacidade para fornecer a Divisão e designados por *essential suppliers*; ao mesmo nível encontram-se os *technical suppliers*, que produzem produtos muito específicos, para os quais existem apenas dois ou três fornecedores a nível mundial. Os restantes níveis da pirâmide são ocupados pelos fornecedores de classe B e C.

O acompanhamento dos fornecedores, com especial destaque para os de classe A e particularmente numa fase inicial de projeto, é presencial e feito com uma periodicidade regular. Com efeito, na fase de projeto, os *project buyers* da empresa J visitam assiduamente os fornecedores com o intuito de acompanhar o processo de desenvolvimento do produto (construção das ferramentas, fabrico da peça, eventuais problemas de qualidade, controlo de atrasos...). Após esta fase de projeto e aprovadas as peças a fornecer, as visitas aos fornecedores passam a ser regulares com o intuito de serem efetuadas negociações anuais, auditorias, resolução de problemas, prospeção para eventuais futuros fornecimentos, entre outros.

A manutenção dos vínculos contratuais com os fornecedores depende da vida do produto mas, por norma, a empresa portuguesa, e o grupo, tendem a manter relações de médio/longo prazo. Foi referido pelo entrevistado que, especialmente com os fornecedores portugueses, a longevidade das relações contratuais é a maior (comparativamente aos estrangeiros), tendo afirmado mesmo que: “um fornecedor português é quase para a vida”.

Em termos de estrutura, o Departamento de Compras da empresa J integra no total (incluindo Compras e Logística) cerca de 70 colaboradores. Destes, 18 desempenham funções diretamente ligadas às compras, estando os restantes colaboradores do Departamento alocados à Logística. Os 18 colaboradores das compras estão assim distribuídos, de acordo com as especificidades das suas funções: cinco compradores estratégicos, quatro *technical* ou *project buyers* (são aqueles que fazem a ligação com a engenharia e com o I&D quando há um projeto novo), sete colaboradores ligados à qualidade dos produtos comprados (responsáveis por todos os testes necessários à validação das peças antes de serem liberadas para a produção em série), um *group leader* (chefia intermédia) e o Diretor do Departamento de Compras e Logística (que foi a pessoa entrevistada e responsável por coordenar toda a atividade do Departamento).

Os colaboradores das compras são pessoas altamente qualificadas e competentes e, de acordo com o entrevistado, é muito difícil recrutar colaboradores para estas funções. De uma forma geral, os compradores da empresa J devem possuir como competências fundamentais: forte capacidade analítica, sentido ético apurado, assertividade, capacidade de argumentação, capacidade de negociação, fluência, no mínimo, da língua inglesa e preferencialmente do alemão e capacidade de ser flexível no relacionamento com fornecedores de origens e características distintas (o que acontece quando há necessidade de negociar com fornecedores chineses, ou europeus, ou americanos no mesmo dia).

No Departamento de Compras todos os processos e procedimentos estão claramente definidos e são seguidos de forma rigorosa por todos os colaboradores; há uma cooperação estreita, no âmbito da atividade regular do Departamento, com as outras fábricas da Divisão e com o grupo e o IP é, como facilmente se depreende, uma realidade incontornável e prática corrente na empresa J.

O International Purchasing e a competitividade da empresa

Os objetivos estratégicos da empresa J passam por aumentar o volume de faturação e aumentar a competitividade, tal como foi transmitido pelo entrevistado:

“A nível da empresa temos que ter um objetivo que é aumentar o volume da faturação em X através da diversificação; por exemplo, tentar fornecer mais uma divisão do grupo. E para nós fornecermos o que é que temos de ter? Produtos mais competitivos. E para termos produtos mais competitivos temos que ter rácio de material.”

Todos os objetivos, fixados anualmente, são definidos em cascata a partir da sede do grupo, passando pela Divisão, até às empresas, onde se inclui a empresa J. Para o Departamento de Compras da empresa portuguesa estão definidos seis objetivos distintos, sendo que quatro são emanados da sede e dois são definidos localmente.

Dos objetivos fixados para o Departamento de Compras, destacam-se: a quota de compras a atingir em países *Low Cost* ou a *Emergent Market Share* (onde Portugal se inclui) e que é de 65%, quota de compras a nível local (objetivo a atingir até 2016) que é de 15%, objetivos para redução dos níveis de stock e, obviamente, objetivos para redução do custo do material comprado (redução de custos na ordem dos 3-4% para 2014).

A par da redução de custos diretos, um dos objetivos mais importantes para a redução de custos é conseguir baixar os níveis de stock. Uma das estratégias para conseguir atingir esse objetivo passa por localizar os fornecimentos de modo a encurtar os prazos e aumentar a

frequência das entregas; outra estratégia possível será trabalhar à consignação com os fornecedores geograficamente mais afastados. Isto mesmo pode ser confirmado pelo que foi transmitido pelo entrevistado:

“[...] tenho um objetivo e eu tenho neste momento x dias de stock e tenho como objetivo reduzir em y dias. Tenho que reduzir a cobertura de stock. Eu tenho que trabalhar com compras e logística ao mesmo tempo, por isso é o que eu quero localizar cada vez mais; eu neste momento tenho um stock muito grande porque tenho muitos componentes a vir da Ásia, mesmo às vezes componentes mecânicos, e dos EUA, por razões históricas [...] a quem nós comprámos este negócio. Basicamente o que nós estamos a tentar fazer é transferir dentro dos possíveis para fornecedores locais, e tudo o que é novos negócios com fornecedores locais, pelo menos os mecânicos e criar consignação (com os fornecedores americanos ou asiáticos, porque com os fornecedores locais não faz sentido trabalhar nessas condições).”

A contribuição das compras e consequentemente o IP, neste caso particular, tem uma importância vital para a *performance* e competitividade da empresa J. Facilmente se percebe essa importância quando se constata que 75% do custo do produto final provém do material comprado (na empresa J só é feita a montagem do produto). Aliás, o Departamento de Compras trabalha em colaboração estreita e permanente com o I&D e com a Engenharia, em especial na fase de projeto e desenvolvimento de novos produtos. Este trabalho conjunto visa agregar sinergias para se encontrarem junto dos fornecedores as soluções (em termos tecnológicos e de processos de fabrico) que melhor satisfaçam os níveis de exigência da empresa e do grupo, visando permanentemente o aumento da competitividade e liderança do mercado.

Em suma, a pressão sobre o Departamento de Compras é, segundo o entrevistado, “*enorme*” uma vez que o seu desempenho tem uma influência direta e é decisivo para o desempenho da própria empresa.

Na análise de conteúdo relativa à empresa J e apresentada na tabela 6.21 pode ler-se um resumo do que foi agora descrito sobre os processos de compra, incluindo o IP.

Tabela 6.21 – Parte da análise de conteúdo relativo à empresa J

TEMAS	CATEGORIAS	SUB CATEGORIAS	UNIDADES DE REGISTO
<i>Como é que é desencadeado o international purchasing nas empresas industriais?</i>	FATORES INFLUENCIADORES	PRODUTO COMPRADO	Como faz parte de uma empresa multinacional, algumas compras são negociadas pela central, sem intervenção da empresa portuguesa. Além disso, produtos eletrónicos têm fontes de fornecimento restritas e são todas compradas na Ásia
		INFLUÊNCIA DA SC/CLIENTE	Sim, pelo motivo apresentado anteriormente
		CARACTERÍSTICAS DO MERCADO	Mercado dos componentes eletrónicos é restrito.
		OUTRAS MOTIVAÇÕES	Maior competitividade (menor TCO) dos fornecedores estrangeiros. O primeiro critério de escolha de um fornecedor é o TCO.
<i>Relação entre as questões organizacionais /estruturais e os processos de compra nos mercados internacionais</i>	ORGANIZAÇÃO DO DEP COMPRAS	CONFIGURAÇÃO	As compras na empresa estão organizadas em três níveis: um departamento de Compras na empresa J, uma central de compras na Divisão <i>Security Systems</i> e uma central de compras na sede do grupo. A nível do Departamento de compras empresa J, este está dividido em Compras e Logística.
		AUTONOMIA	Tem uma autonomia relativa para os produtos mecânicos; produtos eletrónicos são negociados pela central, bem como todos as commodities comuns a todas as Divisões.
		PROCESSOS	Existe uma estratégia de compras definida, bem como procedimentos definidos para seleção, avaliação e classificação de fornecedores.
		RECURSOS HUMANOS	Na empresa J há uma equipa de 70 pessoas afetas às Compras e Logística, estando 18/19 nas Compras.
		QUALIFICAÇÕES/PERFIL	As qualificações mais importantes para se poder trabalhar nas compras são uma forte capacidade analítica e possuir capacidade de negociação. Possuir bom conhecimento de línguas, nomeadamente o inglês (considerado o mínimo).
	FORNECEDORES	SELEÇÃO/AVALIAÇÃO	A seleção de fornecedores é feita com base no TCO, dá-se preferência a fornecedores locais e está definida uma pirâmide de fornecedores.
		FORMAS DE COMUNICAÇÃO	Existe sistema SAP partilhado por todo o grupo. O contacto pessoal e acompanhamento permanente dos fornecedores são considerados fundamentais.
		CARACTERIZAÇÃO DAS RELAÇÕES	As relações têm que ser adaptadas a cada fornecedor, consoante as suas características.
		MATURIDADE DAS RELAÇÕES	Depende da vida do produto mas, por norma, tendem a manter relações de médio/longo prazo.
	LOGÍSTICA	ORGANIZAÇÃO	As questões logísticas são definidas e contratualizadas com cada um dos fornecedores.
		GESTÃO DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS	As questões logísticas são ponderadas e fazem parte do estudo da empresa J em termos de TCO. A proximidade, quando possível, é privilegiada.
<i>Contributo (como e de que forma) do international purchasing na competitividade das empresas</i>	PRIORIDADES COMPETITIVAS	DEFINIÇÃO	Aumentar o volume de faturação Aumentar a competitividade (baixar os custos)
	OBJETIVOS	DEFINIÇÃO (S/N)	São definidos objetivos para todo o grupo, e também para o Departamento de compras (não especificamente para o IP).
		BASE TEMPORAL/ CONTROLO	Objetivos anuais
		DESCRIÇÃO	Dos objetivos existentes, quatro são fixados pela sede e dois localmente.
	CONTRIBUTO DO DEP DE COMPRAS/IP	MEDIÇÃO	Através da redução do rácio compras.
		PERFORMANCE DA EMPRESA	A <i>performance</i> das compras reflete-se diretamente na <i>performance</i> da empresa.

6.3.6 Empresa K

À semelhança da empresa J, a empresa K também pertence ao grupo multinacional alemão atrás apresentado, integrando a área de negócio de Energia e Tecnologia de Construção na Divisão de Termotecnologia.

A empresa K iniciou a sua atividade em Cacia – Aveiro, no ano de 1977, com base num contrato de licenciamento com a empresa mãe do grupo para a transferência da tecnologia utilizada pela empresa alemã no fabrico de esquentadores. A qualidade dos aparelhos produzidos, a estratégia de vendas e assistência pós venda permitiram-lhe uma rápida e sólida liderança do mercado nacional de esquentadores. Em 1988, a empresa foi adquirida pelo grupo alemão, que transferiu para Portugal competências e equipamentos, iniciando um processo de especialização dentro do grupo.

Líder do mercado europeu desde 1992, e terceiro produtor mundial de esquentadores, a empresa K é hoje o centro de competência do grupo alemão para este produto, competindo-lhe a conceção e o desenvolvimento de novos aparelhos bem como a sua produção e comercialização. Beneficiando de sinergias no desenvolvimento de aparelhos de queima a gás, a unidade industrial iniciou em 1995 a produção de caldeiras murais a gás e em 2007 iniciou a produção de painéis solares térmicos.

A empresa K produz três gamas de produtos: esquentadores, caldeiras e sistemas de aquecimento central, e sistemas de aquecimento de água por energia solar. Os painéis solares são ainda uma área marginal da sua atividade. Na sua gama de produtos, a empresa K apresenta várias linhas de esquentadores – compactos, ventilados, estanques e tradicionais – com mais de uma centena de modelos cada. Desde 1996, a empresa tem introduzido aparelhos que constituem novidades mundiais no mercado dos esquentadores, com características e funcionalidades exclusivas. Presente em 55 países e diversos mercados, desde a Europa até à Austrália, os produtos desta Divisão do grupo são comercializados para todo o mundo através de marcas próprias do grupo ou de clientes. Concretamente ao nível da empresa portuguesa, 65% da produção é destinado ao mercado europeu, 17% vai para a América do Sul e 13% para África, havendo um mercado residual para os restantes 5% da produção. Atualmente, a fábrica de Cacia é já uma empresa de grande dimensão, com uma faturação anual que ronda os 260 milhões de euros e na qual trabalham cerca de 1055 colaboradores. A tabela 6.22 caracteriza sucintamente a empresa K, quanto à sua configuração e atividade em termos de IP.

Tabela 6.22 – Caracterização sumária da empresa K

EMPRESA K	IDENTIFICAÇÃO		
	ATIVIDADE	CONFIGURAÇÃO	DIMENSÃO
	Termotecnologia - produção de esquentadores e caldeiras	Empresa pertencente a uma multinacional alemã.	Empresa de grande dimensão
	INTERNATIONAL PURCHASING		
	MATURIDADE	REPRESENTATIVIDADE	DEP. COMPRAS – CONFIGURAÇÃO
	Desde sempre, até porque algumas <i>commodities</i> , comuns a todas as Divisões (incluindo a empresa portuguesa), são negociadas centralmente	Cerca de 80% são fornecedores externos em termos de volume de compras	Existe um Departamento de Compras na empresa, mas a estrutura está verticalizada com o grupo e a Divisão de negócio

O desencadeamento do International Purchasing

Tal como no caso anterior (empresa J), as compras internacionais são uma realidade na empresa K desde que esta está implantada em Portugal. Do mesmo modo, e à semelhança do que já foi explicado para a empresa J, existe uma estrutura de compras interdependente dentro do grupo e estratificada em três níveis (mundial, regional e local). A estratégia de compras do grupo e a forma como estas estão organizadas condicionam inevitavelmente o funcionamento do Departamento de Compras da empresa portuguesa. Aquele possui uma autonomia relativa na medida em que o *sourcing* ao nível do grupo é global, é feita consolidação das necessidades de compras com a Divisão, mas há liberdade para fazer prospeção e propor novos fornecedores, como atesta o que foi transmitido pelo responsável do Departamento (e entrevistado):

“Não, não somos autónomos. Temos a estrutura verticalizada a nível da Central e da Divisão; nós fazemos consolidação de compras com a Divisão, que está sediada na Alemanha, onde temos também as outras fábricas, que fazem também essa consolidação; agora, de qualquer das formas, temos a liberdade para apresentar alternativas, apresentar fornecedores alternativos e competitivos, e fazemos esse trabalho ativo de procura, de consulta, de prospeção, isolados ou às vezes até mesmo em parceria com a central de compras, digamos assim. Depois há uma decisão conjunta e claro que terá de ser uma decisão racional. Teremos que ter uma decisão baseada no custo, qualidade, e baseado nisso toma-se a decisão tendo sempre como fio condutor uma estratégia de compras.”

Em termos percentuais, cerca de 80% do volume de compras da empresa K provêm do IP, representando os fornecedores portugueses cerca de 20% do valor total comprado pela empresa portuguesa. No entanto, esta percentagem sobe para 60% se se falar em termos do número de

fornecedores nacionais. Sempre que é possível, ou seja, sempre que, resultado de um processo de *sourcing*, os fornecedores nacionais mostrarem que estão aptos a fornecerem a empresa K, ou a Divisão, então são sempre uma escolha preferencial para a empresa portuguesa. Os motivos desta preferência são os já apontados anteriormente, onde se podem destacar: proximidade geográfica, maior flexibilidade, possibilidade de entregas mais frequentes e maior facilidade e celeridade na comunicação e resolução de problemas. Por outro lado, foi salientado pelo entrevistado que, apesar da preferência óbvia por fornecedores portugueses, há casos em que o recurso ao IP é inevitável, não só por questões de competitividade mas porque simplesmente não existem em Portugal empresas capazes de fornecer determinadas produtos. A este respeito, disse o responsável das compras:

“Há alguns tipos de materiais que nós não conseguimos encontrar em Portugal, depende...há tecnologias que nós não temos em Portugal. Há algumas coisas que nós realmente somos forçados a ir comprar lá fora. Por exemplo, não há um fornecedor de válvulas de gás em Portugal, porque Portugal está na periferia da Europa, não é? [...] Algumas commodities nós não conseguimos encontrar em Portugal e há outras que temos, mas não temos ainda em Portugal se calhar processos produtivos que consigam ser competitivos com os fornecedores que temos lá fora. Por exemplo, na parte de tornearia, temos alguns bons fornecedores, mas não temos uma grande quantidade de fornecedores que tenham um grande parque de máquinas com um multifuso para que, com alta cadência, nos permita ter grandes quantidades a um preço reduzido. E claro que depois a nível de competitividade é diferente, quando comparamos preços dos dois fornecedores vemos que isso não acontece, ou seja, há limitações tecnológicas, há limitações de produto, que também não encontramos; são essencialmente essas as duas razões...

A estrutura organizacional e os processos de compra (no mercado internacional)

Em termos de configuração e modo de funcionamento, o Departamento de Compras da empresa K é em tudo semelhante ao descrito no caso anterior, da empresa J. Existe uma diferença em termos de estrutura dado que, como a empresa K tem uma faturação anual superior a 100 M€, o Departamento de Compras está separado do Departamento de Logística. Excluindo esta separação de competências, as compras da empresa K funcionam de forma similar ao que foi descrito no caso anterior. A autonomia é limitada, uma vez que a estrutura de compras está

estratificada em três níveis interdependentes e cooperantes. Nenhuma decisão relativa às compras da empresa portuguesa é tomada sem uma análise conjunta com a Divisão.

Uma prática corrente na empresa e no grupo é o *multiple source*, que resulta em ter sempre mais do que um fornecedor para o mesmo material, essencialmente por uma questão de gestão de risco. Para todos os materiais comprados, existem sempre no mínimo dois ou três fornecedores, por um lado porque seria um risco enorme a dependência de um só fornecedor e, por outro, esta prática aumenta a pressão nos fornecedores, na medida em tem que haver um esforço permanente da parte destes para manter a competitividade e consequentemente a manutenção do negócio. As palavras do entrevistado confirmam o que foi agora dito:

“Também temos multiple source para evitar problemas [...] Compramos por exemplo 20% a um e 80% a outro e depois, dependendo do preço, vamos mudando este share para que tenhamos mais competitividade, digamos, não deixamos nunca de comprar...temos sempre dois ou três fornecedores porque não podemos ter 100% de volume num fornecedor (é um risco). É uma questão de gestão de risco, é uma questão de também colocar pressão no fornecedor, que sabe também que, de um ano para outro, tem que estar competitivo e tem que apresentar bons preços, porque senão pode ocorrer alguma coisa mal a nível de share, perde o negócio (pode acontecer) e trabalhamos sempre com mais do que uma fonte de fornecimento. Está em causa também a viabilidade da empresa, é uma questão essencialmente de gestão de risco. [...]”

As relações com os fornecedores são, tal como também já foi descrito no caso anterior, de grande proximidade e regulares, em particular com os fornecedores mais importantes. Privilegiam-se as relações de longo prazo, apesar de ter sido referido pelo responsável das compras que nem sempre isso é possível dizendo “...não são todos casos de sucesso”. No entanto, sempre que os fornecedores mostrarem estar à altura de corresponder às exigências da empresa e do grupo, têm a oportunidade de se desenvolverem e manterem vínculos contratuais por largos períodos de tempo. As relações do tipo *win-win* são claramente preferenciais e é desenvolvido um trabalho contínuo nesse sentido por ambas as partes, como se pode atestar pelo que foi transmitido pelo entrevistado:

“ [...] existe empenho da nossa parte para que sejam casos de sucesso e para que cresçam...o grupo permite que realmente os fornecedores cresçam gradualmente, se eventualmente tiverem condições para isso. Um bom fornecedor começa aqui em Aveiro

e depois já está em Ovar, e depois já está a fornecer em Braga e depois, quando dá conta, já está a fornecer lá para fora e isso permite criar uma base de alicerces muito fortes com esses fornecedores... se eles souberem aproveitar as oportunidades. [...] Eu tenho fornecedores com décadas aqui, com grandes histórias, com uma longa vida, que cresceram connosco e se for lá, a alguns deles, parece que estou a entrar numa fábrica do grupo porque vieram ver os nossos processos produtivos, colocámos pessoas nossas lá, a desenvolver os processos deles, têm alguma dúvida vêm cá, veem tudo porque aqui não há segredos para com os fornecedores. Eles têm que ter os processos mais competitivos e se nós os pudermos ajudar nesse sentido, é para todos, todos ganhamos com isso; e temos algumas relações duradouras, deste nível, isso temos.”

O Departamento de Compras da empresa K tem uma estrutura já com alguma dimensão, onde estão integrados 26 colaboradores, altamente qualificados. Em termos de perfil, foram indicadas como sendo características muito importantes: dinamismo, elevada capacidade de comunicação, disponibilidade, apetência para a função de comprador e conhecimento fluente da língua inglesa (referido como requisito fundamental). Uma característica particular ao nível do funcionamento de Departamento é a existência de uma rotatividade periódica entre os compradores com o intuito de não se criarem vícios de trabalho e para que aqueles possam ter contacto com diferentes realidades (materiais e fornecedores) dentro das compras.

As questões logísticas, particularmente as que estão relacionadas com o transporte de materiais, são tratadas e resolvidas ou usando os acordos da Central, tirando partido dos enormes volumes transacionados, ou a nível local, usando transportes subcontratados que colocam os materiais na empresa K diariamente, permitindo uma redução de *stocks* à entrada, com existências médias de apenas 24 horas. A avaliação e seleção de fornecedores, sendo baseadas no TCO, já consideram os custos logísticos inerentes a cada fornecedor. Estando a Logística e as Compras separadas na estrutura da empresa há, no entanto, uma colaboração estreita e permanente entre ambas no sentido de procurar melhorar continuamente os processos, nomeadamente em termos de prazos de entrega, redução de *stocks*, entre outros.

Uma questão interessante referida pelo entrevistado, e que diz respeito em simultâneo à origem do fornecedor e à logística associada, é o facto de, na opinião daquele, ser cada mais fácil conseguir encontrar fornecedores competitivos no mercado estrangeiro. Esta constatação foi justificada pelo facto de os fornecedores serem cada vez mais globais e conseguirem, por isso, diluir os custos aumentando assim a sua competitividade. O seguinte exemplo foi dado pelo responsável das compras:

“ Os custos logísticos estão cada vez mais reduzidos, os fornecedores estão cada vez mais globais. [...] Eu tenho fornecedores na Ásia que também têm clientes na Europa. Então têm um armazém na Europa donde alimentam todos. Esses custos vão baixando, vão sendo diluídos, eu já pago só parte... e eu vejo que isso acontece cada vez mais.”

O International Purchasing e a competitividade da empresa

Sendo a empresa K líder do mercado europeu desde 1992, e terceiro produtor mundial de esquentadores, foi dito pelo entrevistado que nenhuma prioridade competitiva é descurada. Com efeito, para a empresa K são igualmente importantes o custo, a flexibilidade, qualidade, a rapidez e a inovação. Foram no entanto destacados, pela sua importância acrescida no contexto da dinâmica dos mercados atuais, a rapidez de chegada ao mercado e a inovação.

À semelhança do que foi descrito para o caso da empresa J, os objetivos são fixados em cascata a partir da sede do grupo, passando pela Divisão até chegar às empresas, onde se inclui a empresa portuguesa. Nesta, os objetivos são fixados anualmente e o controlo é feito com periodicidade mensal. Dos objetivos mais importantes definidos para as compras encontram-se os relacionados com rácio de materiais, que é o mesmo que dizer com a redução de custos. Esta redução de custos pode ser diferenciada tendo em conta os grupos de materiais a que estão alocados os vários compradores, considerando o potencial de redução de custo dos diferentes materiais ou *commodities* comprados. São também fixados objetivos em termos de níveis de qualidade e, indiretamente, de redução de stocks.

De uma forma mais direta, a mensuração da contribuição do Departamento de Compras para o desempenho da empresa K é visto essencialmente através da redução de custos conseguida. Além disso, e analogamente ao que acontece na empresa J, o Departamento de Compras da empresa K colabora em continuidade com o I&D a fim de se encontrarem as melhores soluções e mais competitivas para os novos produtos em desenvolvimento. Embora esta seja uma contribuição que não é facilmente quantificável, é seguramente uma das mais importantes para o desempenho e competitividade da empresa portuguesa e do grupo. O que agora foi dito pode ser comprovado pelo que foi transmitido pelo entrevistado, no seguinte excerto:

[...] as compras têm um papel extremamente importante em garantir que realmente o I&D tem acesso aos componentes o mais rapidamente possível, e se possível for, a um bom preço também, não é? [...] há um contacto constante com o I&D, temos reuniões semanais, há reuniões de projeto quase diárias e há um seguimento das necessidades quase online porque assim tem que ser; [...] não há dúvida nenhuma que temos que estar

sempre de braço dado com o I&D... não temos que ir à procura das soluções, nós temos que saber o que é que eles precisam para o futuro e baseado nisso nós vamos à procura [...] também há uma coisa que cada vez mais é feita que é levar o I&D para os fornecedores para eles também verem, e ver o que é que os fornecedores têm disponível e o I&D é também isso, ver as soluções que estão disponíveis no mercado e trabalhar sobre elas, alterando-as às vezes e dar uma diferenciação em relação ao competidor, não é? E esse é um trabalho que tem que ser feito em parceria, constantemente, isso não tenho dúvida. [...] a capacidade de criação é muito maior [...] agora os ciclos são cada vez mais reduzidos em todo o lado [...] temos que acompanhar isso e a nível de compras temos que estar muito mais ativos. O mercado global faz com que nós, a nível de manufatura, estejamos com essa velocidade e automaticamente isso é transferido para as compras, disso não tenho dúvida nenhuma.”

A tabela 6.23 apresenta de forma resumida o que foi descrito para a empresa K, no que diz respeito aos seus processos de compra, em particular ao IP.

Tabela 6.23 – Parte da análise de conteúdo relativo à empresa K

TEMAS	CATEGORIAS	SUB CATEGORIAS	UNIDADES DE REGISTO
<i>Como é que é desencadeado o international purchasing nas empresas industriais?</i>	FATORES INFLUENCIADORES	PRODUTO COMPRADO	Como faz parte de uma empresa multinacional, algumas compras são negociadas pela central, sem intervenção da empresa K. Inexistência, no mercado interno, de alguns materiais e/ou tecnologias
		INFLUÊNCIA DA SC/CLIENTE	Sim, pelo motivo apresentado anteriormente
		CARACTERÍSTICAS DO MERCADO	Falta de capacidade produtiva e competitiva (maior TCO) dos fornecedores portugueses.
		OUTRAS MOTIVAÇÕES	-
<i>Relação entre as questões organizacionais /estruturais e os processos de compra nos mercados internacionais</i>	ORGANIZAÇÃO DO DEP COMPRAS	CONFIGURAÇÃO	Existe um Departamento de Compras na empresa K, mas a estrutura está verticalizada com o grupo e a Divisão BOSCH TT.
		AUTONOMIA	Não são autónomos; é feita consolidação de compras com a Divisão.
		PROCESSOS	Existe a prática do <i>multiple sourcing</i> por uma questão de gestão de risco. As decisões de compra são baseadas no TCO.
		RECURSOS HUMANOS	No Departamento de Compras trabalham 26 colaboradores.
		QUALIFICAÇÕES/PERFIL	Pessoas dinâmicas, ativas, boas comunicadoras; conhecimentos de inglês são fundamentais.
	FORNECEDORES	SELEÇÃO/AVALIAÇÃO	Existe uma base de dados central, onde constam todos os fornecedores. As decisões finais são tomadas sempre após discussão com a Central. Se possível, dá-se preferência a fornecedores nacionais.
		FORMAS DE COMUNICAÇÃO	Existe sistema SAP partilhado por todo o grupo. O contacto pessoal e acompanhamento permanente dos fornecedores são considerados fundamentais.
		CARACTERIZAÇÃO DAS RELAÇÕES	As relações têm que ser adaptadas a cada fornecedor, consoante as suas características mas, independentemente de serem portugueses ou estrangeiros, os fornecedores são todos tratados da mesma forma.
		MATURIDADE DAS RELAÇÕES	Por norma, tentam-se manter relações de longo prazo, embora possam existir casos em que as relações não resultam.
	LOGÍSTICA	ORGANIZAÇÃO	Os serviços logísticos são subcontratados. Há alguns casos de consignação por parte de fornecedores que estão na Ásia, desde que os volumes comprados justifiquem.
		GESTÃO DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS	As questões logísticas são ponderadas e fazem parte do estudo da empresa K em termos de TCO. A proximidade, quando possível, é privilegiada.
<i>Contributo (como e de que forma) do international purchasing na competitividade das empresas</i>	PRIORIDADES COMPETITIVAS	DEFINIÇÃO	Custo, Qualidade, Flexibilidade, Inovação, Rapidez
	OBJETIVOS	DEFINIÇÃO (S/N)	São definidos objetivos para todo o grupo, e também para o Departamento de compras (não especificamente para o IP).
		BASE TEMPORAL/ CONTROLO	Objetivos anuais com controlo mensal
		DESCRIÇÃO	São fixados objetivos financeiros, de qualidade e objetivos de vendas.
	CONTRIBUTO DO DEP DE COMPRAS/IP	MEDIÇÃO	Não é feita uma medição direta.
		PERFORMANCE DA EMPRESA	A <i>performance</i> das compras reflete-se diretamente na <i>performance</i> da empresa.

6.4 Resumo do capítulo

Neste capítulo foram descritos com detalhe os processos de compra dos onze casos que serviram de suporte a esta investigação. Dentro dos processos de compra de uma forma geral, foi dado particular destaque ao IP por ser esse o principal foco deste estudo.

Os tópicos desenvolvidos foram essencialmente três, sendo que em cada um deles se procurou ir ao encontro de (ou dar resposta a) cada uma das questões de investigação. Assim, a análise individual feita às empresas respeitou a ordem sugerida pelas questões de pesquisa de acordo com a seguinte sequência:

- i) O desencadeamento do *International Purchasing*;
- ii) A estrutura organizacional e os processos de compra (no mercado internacional);
- iii) O *International Purchasing* e a competitividade da empresa.

No final da descrição de cada um dos casos foi apresentada uma tabela resumo, com o excerto da análise de conteúdo respeitante a cada caso, ou empresa.

A descrição dos casos foi dividida em dois grandes grupos, a saber: em primeiro lugar, as empresas portuguesas e em segundo, as empresas internacionais implantadas em Portugal, filiais de grupos multinacionais estrangeiros. Esta partição teve como finalidade tornar mais clara a discussão de resultados que irá ser feita no capítulo que se segue.

ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

Capítulo 7

7.1 Introdução

Efetuada a categorização e sistematização da informação recolhida e a descrição detalhada dos onze estudos de caso, a fase seguinte será proceder à análise comparativa dos vários casos estudados no curso desta investigação. Com este procedimento pretende-se, como objetivo último, obter a resposta ao problema de estudo que é:

“Compreender em que medida, e como, o International Purchasing pode contribuir (ou se efetivamente contribui) para o desenvolvimento da competitividade das empresas industriais.”

De modo a dar seguimento ao objetivo deste estudo, a análise comparativa será efetuada tendo em consideração os aspetos mais pertinentes expostos durante a análise individual dos casos, no contexto do IP nas empresas industriais implantadas em Portugal. Assim, e procurando dar resposta às três questões deste trabalho de investigação, o presente capítulo está estruturado em três subcapítulos principais, a saber:

- i) Motivações para o IP – neste ponto será feita uma abordagem às causas que levam as empresas a recorrer ao IP, tentando perceber em simultâneo se esses fatores derivam mais de condicionalismos externos ou se, pelo contrário, resultam essencialmente de opções deliberadas, tomadas a nível interno;
- ii) Configuração da função compras – este será um subcapítulo onde se abordará, no essencial, a forma como são geridas as compras/IP. No caso das empresas inseridas em grupos, outro foco de análise será a forma como são decididas e/ou distribuídas as compras e as respetivas responsabilidades. Pela sua importância e especificidades em especial no

âmbito do IP, serão também tratados neste subcapítulo, mas de forma diferenciada, os temas do relacionamento cliente-fornecedor e tipologias dos componentes/produtos comprados e a sua relação com as decisões tomadas no contexto do IP;

- iii) As compras/IP e a *performance* da empresa – neste último ponto de análise serão apurados os resultados relativamente ao contributo das compras/IP para a *performance* das empresas e, a este nível, pretende-se aferir qual ou quais as perspetivas de *performance* que mais são influenciadas por esse contributo: operacional, financeira ou comercial. Adicionalmente, é também um objetivo deste subcapítulo compreender se a melhoria de *performance* resultante do contributo das compras/IP resulta, ou não, em aumento de competitividade para as empresas.

Tabela 7.1 – Caracterização sumária das 11 empresas que integraram esta investigação

	EMPRESA	ATIVIDADE	CONFIGURAÇÃO	DIMENSÃO	IP (%)
EMPRESAS PORTUGUESAS	A	Fabrico de mobiliário de escritório	Empresa pertencente a grupo português composto por uma Holding (Indústria e Comercial)	Média	32 - 38
	B	Fabrico de componentes metálicos (áreas de atuação: automotivo, solar, laser, tooling)	Empresa portuguesa	Média	10
	C	Acessórios em plástico para bicicletas e motos	Empresa sede de um grupo português	Média	20
	D	Preparados de fruta para a indústria alimentar	Empresa sede de um grupo multinacional português	Grande	93
	E	5 Áreas de atuação: Indústria, Imobiliário, Turismo, Global e Participações Financeiras	Grupo multinacional português	Grande	20 - 25
EMPRESAS INTERNACIONAIS	F	Fundição portuguesa – Desenvolvimento e produção de ferro fundido, ferro nodular e peças para a indústria automóvel	Empresa pertencente a um grupo multinacional italiano	Média	27
	G	Fabrico de componentes para a indústria automóvel	Empresa pertencente a um grupo multinacional alemão.	Grande	90
	H	Torneiras e chuveiros para casa de banho e cozinha	Empresa pertencente a um grupo multinacional Japonês	Grande	60
	I	Fabrico de armas e artigos de desporto	Empresa pertencente a um grupo multinacional belga	Grande	> 90
	J	Security Systems – câmaras de vídeo, monitores, gravadores digitais e acessórios para sistemas de segurança	Empresa pertencente a um grupo multinacional alemão.	Grande	> 85
	K	Termotecnologia – produção de esquentadores e caldeiras	Empresa pertencente a um grupo multinacional alemão.	Grande	80

No âmbito de cada um dos subcapítulos referidos anteriormente e de forma concreta, a análise comparativa será efetuada sob três perspetivas, entendidas como sendo as mais adequadas e as que permitem uma melhor sistematização da análise; são elas:

- i) Análise comparativa entre as empresas portuguesas;
- ii) Análise comparativa entre as empresas internacionais;
- iii) Análise comparativa entre as empresas portuguesas e internacionais;

De forma a facilitar o acompanhamento da análise que se segue são apresentados na tabela 7.1 alguns dados fundamentais em relação às onze empresas estudadas.

7.2 Motivações para o IP

De acordo com o que foi possível apurar com a revisão da literatura, as motivações para o IP são um tema de investigação atualmente já com pouca expressão dentro da literatura existente sobre o IP/GS. Assim, a revisão de literatura efetuada mostra que os principais estudos relativos àquela temática foram levados a cabo principalmente na década de 90 e nos primeiros anos a seguir ao ano 2000 (ver Anexo 1, Tabela I), durante os quais houve uma grande incidência da investigação sobre motivações, obstáculos/barreiras e requisitos para o IP/GS. No entanto, mais recentemente, Dantas et al (2012) levaram a cabo um estudo comparativo entre dois países com características muito diferentes entre si, com o intuito de comprovarem a relevância do contexto de estudo nas práticas de IP/GS das empresas. Desta investigação resultou que, embora fossem identificadas algumas similaridades entre os dois países (no caso Brasil e Itália), foram também detetadas diferenças significativas, especialmente quanto à perceção das motivações/barreiras à prática das compras nos mercados internacionais. Face ao exposto, fica reforçada a convicção de que é relevante uma análise das motivações para o IP, no contexto do presente trabalho de investigação.

Assim, neste subcapítulo serão analisadas as motivações para o IP por parte das empresas industriais implantadas em Portugal e, simultaneamente, tentar-se-á perceber se o (desencadeamento do) IP resultou de uma estratégia deliberada ou emergente.

A metodologia de análise vai seguir o que foi indicado no ponto introdutório e, como tal, serão três as perspetivas de análise. Em primeiro lugar analisar-se-ão as motivações para o IP nas empresas de origem portuguesa. A mesma análise será repetida em relação às empresas que são

filiais de grupos multinacionais estrangeiros e, por último, seguir-se-á uma análise global e comparativa entre aquelas duas tipologias de empresas.

Empresas portuguesas

De acordo com o exposto na tabela 7.1, das cinco empresas portuguesas estudadas, três são de média dimensão e duas podem ser consideradas de grande dimensão. A nível de infraestruturas industriais, as empresas A, B e C estão presentes unicamente em Portugal, enquanto as empresas D e E possuem (também) unidades industriais fora do País. Quanto às vendas, todas as cinco empresas são exportadoras, com forte representação nos mercados internacionais.

No que concerne às atividades a montante, ou seja, às compras, a representatividade em termos de IP difere, nalguns casos, de forma significativa. Assim, a empresa B é a que apresenta menor percentagem em termos de IP (10%), em contraste com a que apresenta maior percentagem, a empresa D, para a qual o IP é crucial, representando cerca de 93% da matéria-prima comprada. Nas restantes três empresas verifica-se que as compras são colocadas maioritariamente em fornecedores portugueses, sendo que a representação do IP varia entre os 20% da empresa C e os cerca de 38% da empresa A (estas percentagens são calculadas tendo como referência o volume total de compras, em valor, e considerando as necessidades de todas as unidades fabris de cada grupo onde estão integradas as empresas estudadas).

As razões apontadas pelas empresas portuguesas para o recurso ao IP foram diversas mas, nalguns casos, essas motivações são comuns e independentes do sector de atividade. Após a análise efetuada a cada uma das empresas, constata-se que as motivações podem ser agrupadas em cinco grandes categorias. São apresentadas de seguida as categorias identificadas, juntamente com a indicação das empresas que as mencionaram:

- Falta (ou insuficiência) de capacidade produtiva no mercado doméstico para dar resposta às necessidades – empresas A, D e E;
- Níveis de qualidade insuficientes – empresa A;
- Inexistência de fornecedores no mercado nacional – empresas C e E;
- Inexistência de soluções tecnológicas adequadas – empresas C e E;
- Menor competitividade (entenda-se maior custo) das empresas portuguesas – A, B e C.

Do exposto atrás, verifica-se que a empresa B, com uma percentagem de apenas 10% em IP, refere como única motivação para comprar fora do mercado doméstico a maior competitividade dos fornecedores estrangeiros, em especial nos mercados geograficamente mais próximos

(nomeadamente em Espanha). Naquela empresa, os produtos provenientes do IP são estandardizados, com grande oferta no mercado abastecedor, pelo que o fator preponderante na escolha dos fornecedores é o custo. Foi referido que, sempre que há uma necessidade de compra (decorrente de um novo negócio), durante a fase de prospeção são sempre incluídos fornecedores fora do mercado doméstico. Por norma, e tratando-se de produtos não críticos, será escolhido o fornecedor que apresentar a proposta de mais baixo custo. A questão do custo, embora não sendo exclusiva, também foi apontada pelas empresas A e C para justificar o IP nas suas atividades de compras.

Outro caso particular no que concerne a motivações para o IP é o que acontece com a empresa D que, pelas suas particularidades em termos de compra de matérias-primas, tem o IP como única alternativa possível para suprir as necessidades da empresa e do grupo. De facto, para esta empresa, o mercado de abastecimento doméstico é claramente insuficiente para fazer face aos enormes volumes de matéria-prima (fruta, simples ou processada) necessários para a produção.

A falta de capacidade produtiva das empresas nacionais constituiu também uma das razões pelas quais as empresas A e E recorrem ao IP. Para a empresa A, a par da insuficiente capacidade produtiva está igualmente o nível de qualidade dos (potenciais) fornecedores portugueses, que fica aquém do exigido pela empresa compradora.

Os outros dois motivos também apontados como sendo impulsionadores do IP, e referidos pelas empresas C e E, são a inexistência de fornecedores nacionais para os produtos/componentes a comprar ou a inexistência de soluções a nível tecnológico que satisfaçam as necessidades dos compradores. A serem uma realidade, aqueles são dos fatores mais limitativos às compras no mercado doméstico, fazendo igualmente do IP uma inevitabilidade e expondo de forma inequívoca as limitações de um mercado com as características do mercado português.

Decorrente do anteriormente exposto e face às insuficiências que foram apontadas ao mercado doméstico enquanto potencial mercado fornecedor, constata-se que, para as empresas portuguesas, o recurso ao *sourcing* nos mercados internacionais é um procedimento normal, inevitável e portanto, é parte integrante das atividades regulares dos Departamentos de compras de cada uma das empresas. Com efeito, e de uma forma geral, verifica-se que as compras são encaradas como um todo, não existindo diferenciação de relevo na forma como são geridas, quer se tratem de compras no mercado doméstico quer sejam compras internacionais. À semelhança do que já foi dito para o caso da empresa B, todos os outros entrevistados mencionaram também

o facto de, perante uma nova necessidade de compra, o *sourcing* incluir sempre potenciais fornecedores nos mercados além-fronteiras. Ainda de acordo com o que foi transmitido, não faria sentido restringir o *sourcing* apenas ao mercado doméstico, dadas as limitações reconhecidas desse mesmo mercado.

Em suma, poder-se-á dizer que, para aquelas empresas, os fornecedores são maioritariamente escolhidos em função das condições que oferecem (custo, qualidade, fiabilidade,...) e não tanto pela sua localização geográfica.

Não obstante a evidente necessidade de recorrer ao IP, importa salientar que três das cinco empresas portuguesas estudadas afirmaram terem preferência por fornecedores nacionais, sempre que isso se perfila como uma opção viável. Com efeito, segundo a perspetiva dos entrevistados nas empresas B, C e E, a proximidade geográfica dos fornecedores traz vantagens evidentes, tendo sido referidas as seguintes:

- Maior facilidade em controlar a qualidade no fabricante;
- Custos logísticos menores;
- Diminuição dos níveis de stocks;
- Maior flexibilidade e celeridade por parte do fabricante face a eventuais flutuações na procura ou eventuais mudanças nos materiais/produtos a fornecer;
- Maior facilidade durante o processo de *sourcing* e posterior acompanhamento de fornecedores;
- Maior facilidade e rapidez de atuação no caso de surgimento de eventuais problemas no fabricante.

Por todas, ou algumas das razões anteriores, as três empresas referidas acima afirmaram que, sempre que existem opções internas de fornecimento que sirvam as necessidades e exigências das empresas compradoras, aquelas são uma escolha preferencial. As empresas B e C afirmaram inclusive que a aproximação geográfica dos fornecedores (ou o *nearshore*, como afirmou o responsável das compras da empresa C) faz parte de uma estratégia deliberada e definida pelas respetivas empresas.

Empresas internacionais

As empresas internacionais incluídas neste estudo foram seis e todas elas são filiais de grupos multinacionais estrangeiros, em que cinco são europeus e um japonês (neste último caso, trata-se de um grupo japonês que adquiriu recentemente, em 2013, o grupo alemão ao qual pertencia uma das empresas estudadas).

Em termos da representação do IP nas empresas implantadas em Portugal constata-se que, à exceção da empresa F, em todas as outras empresas o IP constitui a maior fatia das compras efetuadas em termos percentuais do volume total de compras. Com efeito, a percentagem mais baixa de IP ocorre na empresa H, com 60%, e nas restantes quatro empresas o IP iguala ou supera os 80% do volume total de compras. Na empresa F, única exceção, apenas cerca de 27% das compras têm origem no IP, uma vez que não há dificuldade em encontrar no mercado de fornecimento doméstico uma das matérias-primas principais.

Neste lote de empresas o IP é uma realidade desde que aquelas iniciaram a sua laboração em Portugal. Para esta situação em muito contribuiu o facto de, nos respetivos grupos, existirem portefólios de fornecedores partilhados e que, consoante a sua abrangência, podem ser:

- Globais, aos quais todas as empresas têm acesso e efectuam (preferencialmente) as compras ou, em alternativa, a própria sede do grupo efectua parte das compras por serem comuns a todas as empresas;
- Regionais (entendendo-se por uma região a Europa, Ásia ou América), em que os fornecedores de um grupo são reunidos em portefólios regionais, cada um deles com o intuito de abastecer o conjunto de empresas implantadas nos países pertencentes a uma dada região.

Além das razões agora apontadas para a existência, inevitável, de atividades ao nível do IP, foram também mencionadas outras motivações, ou condicionalismos, similares às enumeradas no ponto anterior, para as empresas portuguesas. No entanto, importa destacar, pela frequência com que foram mencionadas, as seguintes:

- Falta (ou insuficiência) de capacidade produtiva no mercado doméstico para dar resposta às necessidades – empresas F, G, H e I;
- Inexistência de fornecedores no mercado nacional – empresas F, H, J e K;
- Menor competitividade (entenda-se maior custo) das empresas portuguesas – empresas G, I, J e K.

Uma observação interessante e com algum relevo, dado ter sido feita por três das empresas internacionais, foi a referente à alegada falta de cultura empresarial das empresas portuguesas. Com efeito, as empresas G, I e J referiram como sendo um obstáculo à seleção e/ou desenvolvimento de fornecedores portugueses a fraca cultura empresarial, entendendo-se esta como sendo uma cultura de gestão no curto prazo, avessa ao risco e visando o lucro fácil e imediato. Embora esta possa ser considerada uma condicionante de certa forma intangível às

compras no mercado doméstico não deixa, ainda assim, de poder ser considerada uma motivação indireta para o recurso ao IP.

Também no caso das empresas internacionais, à semelhança do que já tinha acontecido com as empresas portuguesas, a preferência por fornecedores implantados no mercado nacional (ou no mercado ibérico, mencionado pelas empresas G e J) foi referida recorrentemente. Com efeito, todas as empresas afirmaram que o facto de conseguirem, ou terem, fornecedores provenientes do mercado doméstico, ou de proximidade, constitui uma mais-valia a vários níveis, nomeadamente:

- Menores custos de deslocação decorrentes da maior proximidade geográfica;
- Maior flexibilidade/versatilidade por parte do fornecedor;
- Maior periodicidade nas entregas;
- Maior afinidade (cultural, de linguagem) e facilidade de comunicação;
- Mais facilidade e maior celeridade na resolução de problemas.

Da análise da informação recolhida nas empresas internacionais constata-se que existe uma grande maturidade ao nível do IP e nos processos associados. Das seis empresas estudadas, a que tem presença mais recente em Portugal conta já com 19 anos de laboração (empresa H) e a mais antiga tem 75 anos (empresa J), sendo que o IP é uma prática regular em todas elas desde a sua implantação em Portugal. Como já foi referido, a influência dos grupos aos quais pertencem contribuiu decisivamente para a maturidade das filiais portuguesas quanto ao modo como estas percecionam e implementam o IP. Efetivamente, mesmo que as empresas nacionais possuam departamentos de compras com funcionamento autónomo, a influência do grupo ao qual pertencem está sempre presente, por uma ou mais das seguintes razões:

- Parte das compras é centralizada (materiais/componentes comuns a todas ou algumas fábricas do grupo);
- As regras e procedimentos relativos às compras são definidos pela sede do grupo;
- Existência de portefólio de fornecedores, partilhado e comum a todas as fábricas do grupo;
- Definição de objetivos relativos às compras, fixados pela sede do grupo, que incluem quotas (obrigatórias) ao nível do IP.

Empresas portuguesas vs. empresas internacionais

Após a análise individual a cada uma das tipologias de empresas, importa agora fazer uma análise comparativa entre empresas (ou grupos) portuguesas e empresas internacionais, no que diz respeito ao desencadeamento do IP e motivações associadas.

Na tabela 7.2 foram listadas as razões para o IP, apresentadas pelas empresas que integraram esta investigação, com o intuito de se poder efetuar uma comparação entre elas.

Tabela 7.2 – Quadro resumo das motivações para o IP verificadas nos onze estudos de caso

MOTIVAÇÕES	EMPRESAS PORTUGUESAS					EMPRESAS INTERNACIONAIS					
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
Insuficiência de capacidade produtiva no mercado doméstico para dar resposta às necessidades	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Níveis de qualidade insuficientes	✓						✓				
Inexistência de fornecedores no mercado nacional			✓		✓	✓		✓		✓	✓
Inexistência de soluções tecnológicas adequadas			✓		✓			✓			✓
Menor competitividade (entenda-se maior custo) das empresas portuguesas	✓	✓	✓				✓		✓	✓	✓
Existência de portefólio de fornecedores global (comum ao grupo)							✓	✓		✓	✓
Centralização (na Sede) das compras/ <i>commodities</i> comuns a todas as fábricas do grupo						✓	✓	✓		✓	✓
Falta de cultura empresarial por parte das empresas portuguesas	✓						✓		✓	✓	

Tendo em conta os registos da tabela bem como os resultados e constatações registados para as duas tipologias de empresas, pode ser efetuada a seguinte análise comparativa:

- Nas empresas internacionais nota-se imediatamente que há uma clara influência do grupo onde estão inseridas. Pelas razões já apontadas no ponto anterior, o IP é parte integrante dos processos de compra desde o início da laboração daquelas empresas, enquanto nas empresas portuguesas ele surge fundamentalmente devido a condicionantes externas. Se se falar em estratégia de compras, poder-se-á afirmar que nas empresas internacionais existe uma estratégia de compras deliberada que inclui o IP, ao passo que, nas empresas portuguesas, a inclusão do IP resulta de uma estratégia emergente e reativa aos condicionalismos do mercado doméstico. Além disso, e tendo como base o volume total de compras, o IP nas empresas internacionais domina em relação às compras realizadas no mercado doméstico (ver tabela 7.1). O mesmo só acontece numa das empresas portuguesas que integraram esta investigação (empresa D), por motivos que se prendem com a dimensão limitada do mercado doméstico;
- Relativamente às diferenças verificadas entre as duas tipologias de empresas em termos de percentagem de IP praticado, poderão existir duas eventuais explicações para essa

situação. A primeira, já antes referida, será o facto das empresas internacionais integrarem grupos multinacionais, herdando, por isso, desde o início da atividade um histórico de IP praticado pelos respetivos grupos. A segunda razão, influenciada pela anterior, estará relacionada com a maior longevidade e maior nível de maturidade das empresas internacionais no que respeita aos processos de compra nos mercados internacionais.

- Em relação às cinco primeiras motivações listadas na tela 7.2, não se verificam diferenças significativas nas duas tipologias de empresas, já que ambas sentem de forma similar as limitações do mercado doméstico. Apenas se poderá realçar o facto de apenas duas empresas mencionarem o insuficiente nível de qualidade oferecido pelos fornecedores portugueses. Uma possível explicação para esta quase ausência de referência poderá ser o facto de a qualidade dos materiais/componentes comprados ser um fator que, apesar de ser sempre avaliado, não oferece qualquer tipo de contestação enquanto requisito fundamental para a opção de compra;
- O facto da insuficiência de capacidade produtiva do mercado doméstico para dar resposta às necessidades ser apontado como um dos fatores que mais influencia (tanto as empresas portuguesas como as internacionais) a procura nos mercados internacionais ao nível do IP corrobora a ideia de que, em países com o mercado limitado, aquele é inevitável;
- O motivo referido no ponto anterior como sendo um dos maiores impulsionadores do IP pode ajudar a justificar o facto de existir um elevado número de empresas (das duas tipologias) que afirma recorrer às compras nos mercados internacionais devido à menor competitividade por parte dos fornecedores locais. Com efeito, e tendo-se constatado que todas as empresas associam a competitividade ao custo, poder-se-á supor que, não havendo elevadas capacidades de produção, as empresas potencialmente fornecedoras não beneficiam de economias de escala o que, consequentemente, resulta num acréscimo de custos e diminuição de competitividade face aos concorrentes estrangeiros;
- Uma constatação que se destaca da leitura da tabela 7.2 é a de que as empresas internacionais são mais sensíveis, ou estão mais atentas, às questões relacionadas com a cultura empresarial das potenciais empresas fornecedoras portuguesas. O facto das filiais portuguesas incorporarem os princípios e cultura empresarial dos grupos aos quais pertencem poderá ser uma explicação plausível para aquele ser um motivo para o recurso ao IP, referido por metade das empresas internacionais. Já de entre as empresas

portuguesas, apenas uma (empresa A) referiu a fraca cultura empresarial como sendo um fator de exclusão de fornecedores no mercado doméstico;

- Em relação à manifesta preferência por fornecedores situados no mercado doméstico (ou em mercados geograficamente próximos), verifica-se que existe unanimidade nesta questão em particular. Ambas as tipologias de empresas mencionaram as mesmas razões para justificar aquela preferência. Parecem ser claras, para quase todas as empresas, as vantagens decorrentes da proximidade geográfica dos fornecedores. Com efeito, verifica-se atualmente uma tendência evidente para a existência de relações de parceria com os fornecedores, traduzida em grande medida em relações de longo prazo e envolvimento de fornecedores na I&D de novos produtos, estes por vezes de elevada complexidade tecnológica. Esta interdependência e estreitamento de relações fazem com que uma maior proximidade geográfica e afinidade cultural estejam claramente mais alinhados com os objetivos e crescente exigência de flexibilidade e rapidez de chegada ao mercado da maioria das empresas. Para o caso das empresas implantadas em Portugal, sejam elas portuguesas ou internacionais, embora na maioria dos casos seja mais fácil encontrar soluções competitivas através do IP, a distância geográfica poderá ser um obstáculo à cada vez maior necessidade de flexibilidade nas compras. Este facto, a par de uma efetiva redução de custos resultante da maior proximidade dos fornecedores, pode justificar a preferência por fornecedores no mercado doméstico ou, sendo internacionais, por fornecedores geograficamente tão próximos quanto possível.

Os resultados agora obtidos são, em grande parte, condizentes com os verificados aquando da revisão de literatura. Fatores como a qualidade, custo e acesso a tecnologias de ponta, considerados os maiores motivadores do IP (Fagan, 1991; Monczka e Giunipero, 1984; Monczka e Trent, 1991), continuam a ser preponderantes para potenciar o *sourcing* nos mercados internacionais. No entanto, no contexto deste estudo verifica-se que a questão do custo é encarada atualmente de uma forma mais abrangente. Com efeito, foi já referido na revisão de literatura que, em grande parte dos estudos sobre esta matéria, o custo era percecionado de uma forma mais restrita ou não especificada, ou era mesmo considerado equivalente ao preço de compra (Alguire et al, 1994; Birou e Fawcet, 1993; David et al, 1974; Mathhyssens et al, 2003; Monczka e Giunipero, 1984; Monczka e Trent, 1991). O que se constatou com este estudo foi que atualmente nas empresas, e particularmente nas empresas internacionais que fizeram parte deste estudo, a base de negociação com os fornecedores é o TCO, e não apenas o preço de compra. Por outras palavras, os custos são negociados numa perspetiva global, tendo em conta

não só o preço do material a comprar, mas também todos os custos associados à colocação desse material nas instalações do cliente e, se aplicável, durante o tempo de vida útil do produto. Isto faz com que o *sourcing* entre potenciais fornecedores estrangeiros ou locais possa ser feito de uma forma mais equitativa. Já as empresas portuguesas não mostram ainda evidências da utilização do TCO, referindo-se ao custo como fator motivador, mas onde aparentemente são considerados apenas os custos diretos de compra.

Outros dois fatores que se constataram serem potenciadores do IP e muito pouco referidos na literatura são a inexistência de opções em termos de fornecedores locais e/ou a falta de capacidade produtiva desses mesmos fornecedores. De facto, a investigação que aborda a falta de disponibilidade dos fornecedores é escassa, sendo que dos poucos estudos que se podem referir como exemplos são os que foram levados a cabo por Fagan (1991) e Monczka e Giunipero (1984). Uma eventual explicação para esta ausência de referência na literatura poderá advir dos contextos em que foram efetuados os estudos analisados e o contexto particular em que esta pesquisa foi efetuada. Já foi antes referido que, sendo Portugal um país com uma área geográfica pequena, é natural que possam ocorrer limitações ao nível do mercado de fornecimento local (Holmlund et al, 2007), tornando aquele, por si só, uma fator impulsionador do IP.

Como corolário da análise agora efetuada respeitante às motivações para o IP, poder-se-ão enunciar as seguintes proposições:

Proposição 1. *A propensão para o international purchasing depende, em grande medida, do contexto do mercado de fornecimento doméstico.*

Proposição 2. *A propensão para o international purchasing é potenciada pela dimensão das empresas e pelo nível de maturidade dos processos de compra.*

7.3 Configuração da função compras

O segundo ponto da análise tem como objetivo perceber de que forma está relacionada a configuração da função compras e as opções/decisões relativamente aos processos de compra nos mercados internacionais.

Em resultado da revisão de literatura efetuada, parece ser claro que não é possível dissociar a estrutura organizacional das empresas, onde se inclui naturalmente a estrutura de compras, e a

forma como são geridos os processos de compra (ver Anexo I, tabela III). Importa agora perceber de que forma a estrutura organizacional influencia esses mesmos processos de compra, e em particular, os processos relacionados com os mercados internacionais.

As onze empresas que integraram esta investigação são bastante diversas entre si, nomeadamente em termos de atividade, dimensão, histórico de evolução, posicionamento no mercado e forma de organização. Compreender de que forma estas variáveis condicionam os processos de compra nos mercados internacionais foi o que se procurou apurar ao estudar as onze empresas, no âmbito deste segundo ponto de análise.

Far-se-á de seguida a análise comparativa entre as diversas empresas, seguindo mais uma vez a metodologia descrita no início deste capítulo.

Empresas portuguesas

Para efeitos de contextualização da análise que se irá efetuar, relembra-se que, em termos de estrutura, as cinco empresas estão integradas em grupos, sendo que apenas uma possui somente uma unidade fabril (empresa A) e várias unidades comerciais, enquanto as outras quatro empresas estão integradas em grupos com várias unidades industriais e/ou serviços, quer seja com implantação restringida ao território nacional (empresas B e C), quer seja com unidades de negócio implantadas no estrangeiro (caso das empresas D e E).

Tabela 7.3 – Configuração/estrutura organizacional das compras das empresas portuguesas

EMPRESA	ESTRUTURA DE COMPRAS
A	– Existe um Departamento de Compras autónomo desde 2001, que é responsável por todas as compras para a unidade fabril e pontos de venda (no caso de compras de produto acabado).
B	– Existe um Departamento de Supply Chain, que engloba Compras e Logística; – Aquele departamento é responsável por todas as compras para as quatro unidades de negócio da empresa/grupo, com exceção da compra de equipamento, em relação à qual cada unidade de negócio é autónoma.
C	– O Departamento de Compras da empresa sede do grupo centraliza todas as compras para todas as unidades fabris.
D	– O Departamento de Compras da empresa sede do grupo centraliza todas as compras para todas as unidades fabris, que as implantadas em Portugal, quer as que estão implantadas no estrangeiro.
E	– Existe um Departamento de Compras na sede do grupo que centraliza as compras para todas as empresas das diferentes áreas de atuação (Indústria, Imobiliário, Turismo, Global e Participações Financeiras).

A nível da forma de organização em relação às compras verifica-se que, em qualquer uma das cinco empresas, existe um Departamento exclusivamente dedicado à função compras (ver tabela

7.3). Nas empresas entrevistadas, e que são simultaneamente a sede do grupo ao qual pertencem, o que se constatou foi que o Departamento de Compras existente centraliza as compras relativas a todas as unidades de negócio dos respetivos grupos. Concretamente e em cada grupo, as necessidades de compra das várias unidades ou são conhecidas (por via da partilha de sistemas de informação comuns ao grupo) ou são comunicadas ao departamento, que depois se encarrega de operacionalizar o processo de compra.

No caso das empresas B, C e D, foram apresentados dois motivos fundamentais para a centralização das compras dos respetivos grupos. Previsivelmente, esses motivos são: (1) o facto de existirem necessidades de compra de matérias-primas/materiais comuns às várias empresas do grupo e, como consequência direta, (2) a compra de maiores volumes com os quais se beneficia de um aumento do poder negocial com os fornecedores. Na empresa E, a centralização do Departamento de Compras resulta da própria estratégia organizacional do grupo, que passa por centralizar todas as funções transversais às cinco áreas de atuação, de que são exemplos o Departamento de Compras, o Financeiro e os Recursos Humanos.

Os Departamentos de Compras das empresas portuguesas estudadas funcionam de forma autónoma em termos de prospeção e negociação. No entanto, no caso da empresa A e porque a produção é customizada para cada cliente, qualquer proposta de alguma peça, material ou solução novas carece sempre do aval da Direção da empresa. Também na empresa E, apesar da autonomia de funcionamento do Departamento de Compras, nenhuma decisão final é tomada sem a aprovação do Presidente do grupo (que controla diretamente, aliás, o funcionamento de todo o grupo). Já nas empresas B, C e D, a autonomia dos Departamentos de Compras é total.

A autonomia de funcionamento referida atrás não invalida, não obstante, que haja nas várias empresas um relacionamento próximo e uma comunicação permanente com outros departamentos, nomeadamente com os departamentos de I&D, ou Grupos de Projeto, com a Produção e ainda com a Qualidade. A este propósito foi particularmente enfatizada, por quatro das cinco empresas, a importância de se trabalhar em estreita colaboração com o Departamento de I&D (ou Grupo de Projeto), na procura de novas soluções, novos materiais ou novas tecnologias, tornando mais célere e eficiente o processo de desenvolvimento de novos produtos ou apresentação de novos projetos. Com este procedimento pretende-se, como objetivo último, melhorar a posição competitiva em termos de inovação, diferenciação e ainda e cada vez mais importante, maior rapidez de chegada ao mercado.

Na prossecução dos objetivos referidos atrás, é unânime em todas as empresas estudadas a necessidade de contarem com recursos humanos com grande experiência na área das compras,

elevada apetência e capacidade negocial e, um requisito fundamental, terem conhecimentos de línguas estrangeiras, sendo a língua inglesa considerada o mínimo.

Relativamente à forma de gestão interna do Departamento de Compras, e quando questionados acerca de possíveis especificidades decorrentes da atividade de IP, em todas as empresas se afirmou não existir distinção de relevo quanto à forma de gestão das compras, sejam elas nacionais ou internacionais. Efetivamente, e de uma forma geral, as compras são tratadas e geridas como um todo homogêneo, tendo sido apenas mencionado nalguns casos que a única especificidade será haver um colaborador cuja atividade esteja mais direcionada para as compras internacionais.

Apesar da aparente homogeneidade acerca da importância percebida das compras foram detetados, no entanto, diferentes graus de maturidade no que diz respeito à definição de processos internos e respetiva gestão. Os entrevistados das empresas A e C assumiram que o nível de organização e maturidade dos respetivos Departamentos de Compras está ainda aquém do que seria desejável, mais sentido no caso particular da empresa C. Nesta empresa estava em curso inclusive, por altura da entrevista, uma reestruturação profunda em termos organizativos e de definição de processos internos, com o intuito de tornar o Departamento de Compras mais eficiente e eficaz. Já na empresa A, a imaturidade faz-se sentir com mais premência ao nível do rigor com que alguns processos são geridos e ao nível da medição e avaliação dos resultados internos. Também na empresa (grupo) E, poder-se-á dizer que a forma de gestão das compras carece de alguma maturidade ou é de alguma forma atípica. De facto, o Departamento centraliza e é responsável pelas compras das empresas de todas as áreas de atuação de todo o grupo, não havendo da parte destas qualquer autonomia para negociar e tomar decisões relativas às compras; a sua função é restringida ao aprovisionamento. Esta forma de atuação é, não obstante, encarada de forma natural pela responsável das compras uma vez que, como já foi atrás mencionado, todas as funções transversais ao grupo estão centralizadas e resultam da estrutura organizacional definida pelo Presidente do grupo, que assume claramente um estilo de liderança autocrático. Em termos de maturidade dos processos relativos às compras, as empresas B e D destacam-se das restantes, possuindo processos muito bem definidos e procedimentos sistematizados.

Particularizando a maturidade ao nível do IP, são manifestadas algumas diferenças em relação ao que já foi dito atrás sobre os processos internos e gestão das compras no seu conjunto. Embora todas as cinco empresas possuam já um histórico de longa data em termos de IP o que se verificou é que isso não implica, necessariamente, um nível de maturidade elevada. O caso mais

ilustrativo dessa imaturidade é o da empresa A. Com efeito, nesta empresa, apesar do IP já ser praticado há sensivelmente 30 anos, foi considerado pelo entrevistado existir alguma imaturidade devido essencialmente a dois fatores: (1) expansão muito rápida da empresa num espaço de tempo relativamente curto e (2) mudança muito rápida e significativa do mercado, traduzido num aumento substancial da oferta e na cada vez maior exigência dos clientes.

Para acompanhar estas mudanças, o Departamento de Compras viu-se obrigado a uma reestruturação profunda num curto período de tempo. Uma das consequências desta acelerada reestruturação é a ainda hoje sentida baixa solidez e consolidação na implementação e gestão dos processos internos ao nível das compras e do IP em particular.

No caso das restantes empresas, é perceptível já alguma maturidade dos processos relacionados com o IP, fruto das necessidades a este nível estarem muito bem identificadas e definidas. Com exceção da empresa B, nas empresas C, D e E as atividades respeitantes ao IP são absolutamente necessárias e estão perfeitamente integradas na estratégia e atividade regular dos respetivos Departamentos de Compras.

Quanto aos fornecedores no âmbito do IP e à forma como é feita a sua prospeção, avaliação, seleção e gestão podem encontrar-se algumas similaridades entre as empresas portuguesas estudadas. Neste âmbito, o que foi mais notório entre as cinco empresas foi o facto de, nos processos de *sourcing* de novos fornecedores, aquele nunca ser feito sem incluir também potenciais fornecedores estrangeiros. Efetivamente, as empresas reconhecem, sem grande dificuldade, que o mercado doméstico é limitado tanto em oferta como em capacidade produtiva, tornando o *sourcing* internacional uma inevitabilidade. No entanto, nota-se uma tendência crescente para a preferência de fornecedores estrangeiros que sejam geograficamente próximos (pelas razões já descritas no ponto 7.2).

Por último, importa referir que, em relação à logística associada às compras e para a generalidade das cinco empresas, aquelas são bem resolvidas e são um dos fatores sempre ponderados no processo de seleção de fornecedores. De uma forma geral, a avaliação e seleção de fornecedores, independentemente da sua nacionalidade ou proveniência, é feita fundamentalmente em termos de custo total, o que já inclui o custo da logística associada ao fornecimento.

Empresas internacionais

Todas as seis empresas que integraram este estudo estão inseridas em grandes grupos multinacionais com uma posição sólida e consolidada no mercado internacional. Com exceção da empresa F, que é uma empresa média, as restantes cinco empresas são de grande dimensão.

Tabela 7.4 – Configuração/estrutura organizacional das compras das empresas internacionais

EMPRESA	ESTRUTURA DE COMPRAS
F	<ul style="list-style-type: none"> – Existe uma pequena central de compras na sede, em Itália, que negocia grandes contratos para todas as unidades fabris; – As restantes compras são feitas na fábrica portuguesa, com total autonomia.
G	<ul style="list-style-type: none"> – Existência de central de compras na sede, na Alemanha, que coordena as compras das várias empresas do grupo; – Existe autonomia dos departamentos de compras das empresas do grupo, desde que trabalhem segundo as diretrizes definidas pela central; – Existência de portefólios regionais de fornecedores (EUA, Ásia e Europa).
H	<ul style="list-style-type: none"> – Central de compras global (sediada na Alemanha) para a compra de matérias-primas e produtos/materiais subsidiários para todas as fábricas do grupo; – Existe um departamento de compras na empresa portuguesa com alguma autonomia para a compra de componentes; todas as compras feitas necessitam da concordância da central de compras alemã; – Existe um portefólio global de fornecedores.
I	<ul style="list-style-type: none"> – O Departamento de compras inclui as áreas de Compras e Logística; – Funciona de forma completamente autónoma. – Existe um portefólio de fornecedores especificamente para a empresa I.
J	<ul style="list-style-type: none"> – As compras na empresa estão organizadas em três níveis: um Departamento de Compras na empresa J, uma central de compras na Divisão SS e uma central de compras na sede do grupo. – Todos os produtos eletrónicos são negociados pela central, bem como todas as <i>commodities</i> comuns a todas as Divisões do grupo; – O Departamento de Compras da empresa J funciona em coordenação com a Divisão SS e tem autonomia relativa para a compra de produtos mecânicos. – Existe um portefólio global de fornecedores organizado hierarquicamente em pirâmide.
K	<ul style="list-style-type: none"> – As compras na empresa estão organizadas em três níveis: um Departamento de Compras na empresa J, uma central de compras na Divisão SS e uma central de compras na sede do grupo. – Todos os produtos eletrónicos são negociados pela central, bem como todas as <i>commodities</i> comuns a todas as Divisões do grupo; – O Departamento de Compras da empresa K funciona em coordenação com a Divisão TT com a qual faz consolidação de compras. – Existe um portefólio global de fornecedores organizado hierarquicamente em pirâmide.

Em termos de organização em relação às compras, como seria expectável, todas as empresas possuem um Departamento dedicado à atividade de compras mas o grau de autonomia difere entre as várias empresas, estando dependente da configuração das compras dos respetivos grupos. A tabela 7.4 descreve sucintamente a forma de organização das compras das seis empresas internacionais deste estudo e a sua relação com a estrutura de compras dos grupos onde estão integradas. Assim, e em termos de grau de autonomia, poder-se-á fazer a seguinte análise:

- A empresa I é a única que apresenta total autonomia de funcionamento em relação ao grupo. Nesta empresa todas as atividades relacionadas com as compras, como sejam a prospeção, negociação, seleção, acompanhamento e desenvolvimento de fornecedores é da inteira responsabilidade da empresa I, sem interferência da sede do grupo;
- O segundo maior grau de autonomia encontra-se na empresa F, na qual existe total autonomia no que respeita às compras, com exceção daquelas que são de responsabilidade corporativa, da sede em Itália, que negocia grandes contratos para todas as unidades fabris do grupo (de materiais necessários a todas as unidades);
- No que diz respeito à empresa G, na sede do grupo há uma central de compras que coordena toda a atividade de compras de todas as empresas do grupo e define as diretrizes e procedimentos segundo os quais todas as empresas deverão trabalhar. Além disso, os fornecedores a nível global foram divididos em portefólios regionais com os quais as empresas deverão preferencialmente trabalhar. Com base nestes pressupostos, a empresa G tem autonomia nas compras, tendo sempre em atenção a sua coordenação com as restantes fábricas que partilham a mesma região em termos de portefólio;
- Em relação à empresa H, as compras estão estruturadas em dois níveis: (1) Central de compras global, com sede na Alemanha, para a compra de matérias-primas e produtos/materiais subsidiários para todas as fábricas do grupo e (2) Departamento de Compras na empresa portuguesa com alguma autonomia para a compra de componentes, sendo que todas as decisões tomadas no que concerne às compras que se pretendam efetuar necessitam do aval da central de compras alemã;
- As empresas J e K, pertencentes ao mesmo grupo, possuem a estrutura de compras mais complexa, dado que aquelas estão estruturadas em três níveis: um Departamento de Compras em cada uma das empresas implantadas em Portugal, uma central de compras na Divisão de cada área de negócio e uma central de compras na sede do grupo. Esta negocia todos os produtos eletrónicos, bem como todas as *commodities* comuns a todas as Divisões do grupo. Os Departamentos de Compras das empresas J e K funcionam em coordenação com as respetivas Divisões, consolidando, quando necessário e conveniente, as compras comuns às fábricas da mesma Divisão.

Em resultado desta síntese individual, é possível agora efetuar uma análise estritamente comparativa. Assim, e olhando para a realidade das seis empresas em termos de compras poder-se-á afirmar que:

- A necessidade de coordenação das compras, em termos globais, é maior nos grupos com maior dimensão a nível mundial, e é proporcional à complexidade das estruturas de compras (casos G, H, J e K);
- Da mesma forma, o grau de autonomia das empresas inseridas nos grupos de maior dimensão diminui, ao mesmo tempo que aumenta o grau de interdependência e coordenação entre as várias fábricas e o grupo;
- Com exceção da empresa I, em todas as outras empresas há uma central de compras do grupo respetivo com funções de coordenação e/ou compras globais (entendendo-se por globais as compras comuns a todas as fábricas do grupo). A empresa I, apesar de estar inserida num grupo multinacional, constitui um caso particular uma vez que as armas de desporto e caça produzidas em Portugal são exclusivas e fornecidas para todo o mundo; este facto justifica a total descentralização das compras da empresa I.
- A inserção das seis empresas estudadas em grupos multinacionais estrangeiros torna incontornável a existência do IP até porque, à data de início da laboração das empresas implantadas em Portugal, alguns dos seus fornecedores já pertenciam ao portefólio do grupo ou eram efetuadas pela sede do grupo (sendo que alguns ainda se mantêm na atualidade), sendo naturalmente oriundos dos mercados estrangeiros;
- Em todas as seis empresas está patente a maturidade dos processos associados às compras, sejam elas provenientes de fornecedores nacionais ou estrangeiros, fruto das estratégias e/ou clara definição de procedimentos emanados dos respetivos grupos. No caso da empresa I, embora o Departamento de Compras seja totalmente autónomo, é também evidente uma grande maturidade da função compras e do IP em particular, havendo um reconhecimento inequívoco da importância e indispensabilidade das compras provenientes dos mercados internacionais;
- Com exceção da empresa I, os portefólios de fornecedores são globais no todo ou em parte e, quando isso acontece, são partilhados por todas as empresas de cada um dos grupos.

Empresas portuguesas vs. empresas internacionais

Atendendo ao que foi atrás descrito acerca da configuração das compras das empresas portuguesas e das empresas internacionais, constata-se que existem algumas diferenças significativas, que serão explicitadas a seguir.

Tabela 7.5 – Distribuição/organização das compras nos onze casos estudados

CASO	CONFIGURAÇÃO	DISTRIBUIÇÃO DAS COMPRAS	
		UNIDADE DE NEGÓCIO	CORPORATIVAS
A	Empresa pertencente a GRUPO PORTUGUÊS (Indústria e Comercial)		Todas as compras estão centralizadas na sede do grupo (existe apenas uma unidade fabril).
B	EMPRESA PORTUGUESA com QUATRO UNIDADES FABRIS com unidades de negócio distintas	Autonomia para a compra de equipamento específico da unidade de negócio.	O Departamento de Compras centraliza e é responsável por todas as restantes compras para as quatro unidades de negócio.
C	Empresa sede de um GRUPO PORTUGUÊS		Todas as compras para todas as unidades fabris estão centralizadas na sede do grupo.
D	Empresa sede de um GRUPO MULTINACIONAL PORTUGUÊS		Todas as compras para todas as unidades fabris estão centralizadas na sede do grupo.
E	GRUPO MULTINACIONAL PORTUGUÊS		Todas as compras para todas as áreas de negócio estão centralizadas na sede do grupo.
F	Empresa pertencente a um GRUPO MULTINACIONAL ITALIANO	Todas as compras são negociadas e efetuadas pela fábrica portuguesa, com total autonomia. A única exceção são as compras comuns negociadas centralmente.	Central de compras na sede, que negocia grandes contratos para todas as unidades fabris (materiais subsidiários, <i>commodities</i> ...).
G	Empresa pertencente a um GRUPO MULTINACIONAL ALEMÃO	Todas as compras são feitas ao nível da unidade de negócio.	Coordenação e diretrizes para procedimentos emanadas da Central do grupo.
H	Empresa pertencente a um GRUPO MULTINACIONAL JAPONÊS	Autonomia relativa para a compra de componentes; todas as compras feitas necessitam da concordância da central de compras alemã.	Central de compras global para a compra de matérias-primas e produtos/materiais subsidiários para todas as fábricas do grupo.
I	Empresa pertencente a um GRUPO MULTINACIONAL BELGA	Todas as compras são feitas ao nível da unidade de negócio, com total autonomia em relação à sede do grupo.	
J	Empresa pertencente a um GRUPO MULTINACIONAL ALEMÃO .	A empresa funciona em coordenação com a Divisão e tem autonomia relativa para a compra de produtos mecânicos.	Todos os produtos eletrónicos são negociados pela central, bem como todas as <i>commodities</i> comuns a todas as Divisões do grupo.
K	Empresa pertencente a um GRUPO MULTINACIONAL ALEMÃO .	A empresa funciona em coordenação com a Divisão com a qual faz consolidação de compras.	Todos os produtos eletrónicos são negociados pela central, bem como todas as <i>commodities</i> comuns a todas as Divisões do grupo.

Considerando que todas as empresas que integraram esta investigação ou estão inseridas em grupos ou possuem mais do que uma unidade autónoma de produção (caso da empresa B), importa clarificar, de forma inequívoca, a forma como as compras estão organizadas. Nas tabelas 7.3 e 7.4 pode ler-se uma descrição sucinta da estrutura organizacional da função compras para as empresas portuguesas e internacionais, respetivamente. Da leitura das tabelas ressalta imediatamente que, para quase todos os casos, não é possível dissociar as compras das empresas das compras dos respetivos grupos. Por outras palavras, é importante esclarecer para cada estudo

de caso, se as compras são tratadas ao nível da unidade de negócio, ao nível corporativo (do grupo) ou um misto dos dois. Para auxiliar nessa clarificação, é apresentada na tabela 7.5 a forma como as compras estão organizadas para cada um dos casos estudados.

Atendendo a que nenhuma das empresas que integraram esta investigação exerce a sua atividade como uma unidade autónoma ou isolada, a tabela 7.5 pretendeu expor o nível de corporativismo das compras em cada um dos casos. Assim, e olhando para a tabela de uma forma global, ressaltam de imediato as disparidades entre as empresas portuguesas e as empresas internacionais.

Com exceção da empresa B, as restantes quatro empresas portuguesas estão integradas em grupos, seja com presença exclusiva em Portugal (empresa C) ou com presença também no estrangeiro (empresas A, D e E). A empresa B, embora não tenha sido apresentada como um grupo poderá ser considerada como tal, uma vez que possui quatro unidades industriais, duas delas com funcionamento autónomo. Para estes cinco casos, as compras são uma função transversal, sendo efetuadas ao nível corporativo. Com efeito, os Departamentos de Compras estão centralizados, sendo responsáveis por satisfazer as necessidades de todas as empresas dos respetivos grupos. Mais uma vez, a única exceção acontece na empresa B onde, apesar das compras serem também transversais, cada unidade fabril possui autonomia para comprar equipamento específico da própria unidade.

A centralização dos Departamentos de Compras poderá ser explicada em parte pela dimensão dos grupos onde se inserem as empresas estudadas que, comparativamente aos grupos multinacionais estrangeiros, podem ser considerados de pequena dimensão. Esta constatação, juntamente com o facto de algumas das necessidades de compra serem comuns às diversas empresas dos respetivos grupos, faz com que a centralização dos Departamentos de Compras seja uma opção vantajosa do ponto de vista comercial, dado que possibilita um aumento do poder negocial por parte das empresas compradoras. A empresa/grupo E é a exceção ao descrito anteriormente mas, como já foi referido, aquele é um grupo que pode ser considerado atípico na sua forma de gestão.

O aumento do poder negocial mencionado atrás, que deriva dos maiores volumes de matérias-primas/materiais comprados, pode ser também particularmente relevante para o IP, do ponto de vista do fornecedor. Com efeito, e na perspetiva dos potenciais fornecedores estrangeiros, nomeadamente os que se encontram geograficamente distantes, contratos que envolvam a transação de grandes volumes ou por períodos de tempo alargados serão certamente mais atrativos a todos os níveis.

No caso das empresas integradas em grupos multinacionais estrangeiros, e continuando a analisar a tabela 7.5, a organização da função compras e a forma como esta está estruturada aumenta de complexidade, facto que é mais visível nos casos das empresas G, H, J e K.

O caso mais simples no que concerne à organização das compras acontece na empresa I, já destacada atrás pelas suas particularidades, cujo Departamento de Compras funciona de forma absolutamente autónoma em relação ao grupo, e onde todas as compras são tratadas ao nível da unidade de negócio. De realçar que, dos onze casos estudados, este é o único onde as compras são geridas exclusivamente pela e apenas para a unidade de negócio.

A empresa F tem uma gestão de compras muito similar à da empresa I, sendo a única diferença a negociação, por parte da central do grupo italiana, de grandes contratos de materiais (subsidiários, *commodities*...) comuns a todas as empresas do grupo. Aparte estas negociações de nível corporativo (mas cuja efectivação da compra é feita depois diretamente por cada uma das unidades industriais, onde se inclui a fábrica portuguesa), todas as restantes compras são da responsabilidade da unidade de negócio portuguesa, com total autonomia.

Nas restantes quatro empresas, G, H, J e K, o nível de complexidade na organização e gestão das compras é variável mas, em qualquer um dos quatro casos, aumenta quando comparado tanto aos dois casos anteriores como aos casos das empresas/grupos de origem portuguesa. Naquelas empresas e pela ordem apresentada (G, H, J e K), o grau de autonomia da unidade de negócio vai diminuindo e o grau de coordenação/cooperação com as outras empresas do grupo e/ou Sede vai aumentando, ao mesmo tempo que aumentam as compras que são feitas a nível corporativo. Particularmente nas empresas J e K (pertencentes ao mesmo grupo), o grau de autonomia dos respetivos Departamentos de Compras é limitado, sendo uma prática corrente a coordenação e consolidação das compras ao nível da Divisão (empresas da mesma área de negócio) e ao nível da central de compras do grupo.

Em forma de síntese de tudo o que foi atrás descrito acerca da configuração da função compras nos onze casos estudados, poder-se-á afirmar o seguinte:

- Em todas as empresas verificou-se a existência de um Departamento de Compras diferenciado e com funcionamento interno autónomo;
- Nos estudos de caso de origem portuguesa, as compras são centralizadas num único departamento, na empresa sede do grupo. Algumas explicações possíveis para este facto são:
 - Grupos ainda de *pequena* dimensão comparativamente com os estudos de caso internacionais, não justificando, por isso, a descentralização das compras;

- Centralização decorrente da clara definição das necessidades de compra das várias empresas do grupo e para aumento do poder negocial – empresas C e D;
- Centralização das compras decorrente da estratégia organizacional – empresa E;
- No caso das empresas integradas em grupos multinacionais estrangeiros a prática mais comum é centralizar na sede as compras comuns ao respetivo grupo (benefício de economias de escala em larga medida devido aos enormes volumes comprados). As exceções a esta realidade são as empresas F e I;
- Ainda no caso das empresas internacionais, verifica-se a descentralização das compras mais específicas e existe uma estratégia de coordenação entre os vários Departamentos de Compras das empresas dos respetivos grupos (casos das empresas G, H, J e K).

No que concerne especificamente ao grau de centralização/descentralização apurado nas empresas em estudo e fazendo a comparação com a literatura, o que se verifica é que a realidade agora constatada é condizente, no essencial, com os estudos já efetuados.

De acordo com a literatura, são várias as motivações que podem levar as empresas a optar por uma estratégia de coordenação: para potenciar economias de escala (Arnold, 1999; Trent e Monczka, 2003a), para aproveitar o maior e melhor conhecimento dos mercados locais das diferentes filiais ou para a obtenção de sinergias que potenciem vantagens competitivas não só para algumas filiais, mas eventualmente para toda a rede de empresas (Hartmann et al, 2008). Nesta investigação, as empresas G, H, J e K e os respetivos grupos traduzem na prática as estratégias de coordenação acima mencionadas. As exceções a esta realidade, no que toca a empresas pertencentes a multinacionais estrangeiras, são as empresas F e I, pelas razões já antes apontadas.

No que diz respeito às empresas portuguesas, todas elas possuem Departamentos de Compras centralizados. Para as empresas A, B e C, esta realidade vai ao encontro do estudo efetuado por Arnold (1999), no qual este afirma que o modelo de compras centralizado pode ser útil para empresas com atividade reduzida ao nível do *global sourcing*; nestes casos, a centralização ajudará a potenciar economias de escala nos fornecimentos. Adicionalmente, e atendendo às características daquelas empresas, poder-se-á afirmar que a centralização das compras pode também derivar do facto de se tratar de empresas/grupos de média dimensão o que, por si só, poderá ser uma condição suficiente para a não descentralização da função compras. A empresa D exclui-se, em parte, desta caracterização dado que a centralização das compras tem como grande objetivo obter o benefício de economias de escala. Já no caso do grupo E, a centralização das

compras do grupo resulta de uma decisão (e imposição) da sua administração, em concordância com a sua cultura organizacional.

Especificamente em relação à forma como o IP é enquadrado na estrutura organizacional das empresas/grupos, é relevante fazer uma analogia com o modelo desenvolvido por Monczka e Trent (2002), apresentado no capítulo 2 (Fig. 2.1). Assim, considerando a realidade dos estudos de caso que integraram esta investigação e o modelo referido atrás, que ilustra a evolução do processo de internacionalização das atividades de compra, pode ser estabelecida a correspondência que é apresentada na tabela 7.6.

Tabela 7.6 – Analogia entre os níveis de evolução do IP/Gs apresentados pelos estudos de caso e os definidos por Monczka e Trent (2002)

		CARACTERÍSTICAS	CASOS
IP	Nível I	Compras somente a nível nacional (<i>compras domésticas</i>)	-
	Nível II	Compras a nível internacional mas só se forem uma necessidade	B, C, E
	Nível III	Compras a nível internacional como parte da estratégia de compras	A, D, F, I
GS	Nível IV	Integração e coordenação das estratégias de <i>global sourcing</i> entre todas as centrais de compras existentes nas várias filiais	G, H
	Nível V	Integração e coordenação de estratégias de <i>global sourcing</i> com outros processos e grupos funcionais	J, K

Atendendo às características de cada um dos níveis do modelo, a ligação efetuada a cada um dos estudos de caso foi a que se considerou ser a mais ajustada. No entanto, observando a realidade das empresas estudadas e o contexto em que elas operam, urge tecer algumas considerações, algumas de carácter mais geral e outras sobre o grau de adequabilidade da correspondência feita:

- As empresas portuguesas que integraram esta investigação só podem ser integradas nos dois níveis mais baixos do processo evolutivo quando já existem atividades de compra a nível internacional, ou seja, nos níveis II e III.
- De acordo com o preconizado no modelo, e no que diz respeito às empresas/grupos B e C, o IP só é praticado por necessidade, daí o respetivo enquadramento no nível II. No primeiro caso, empresa B, o objetivo é a obtenção de redução de preços e no segundo caso, empresa C, o IP acontece pela inexistência de oferta do mercado doméstico ou soluções tecnológicas que satisfaçam as necessidades. Deste modo, e tal como foi aliás transmitido

pelos entrevistados, não se poderá dizer que existe uma estratégia deliberada de IP dado que esta emergiu devidos a constrangimentos do mercado de fornecimento doméstico. O mesmo se aplica ao grupo E que recorre ao IP, não como uma opção puramente estratégica mas, à semelhança da empresa C, por falta de alternativas no mercado nacional.

- A empresa A foi enquadrada no nível III pelo facto das atividades de IP praticadas resultarem de uma estratégia deliberada. No entanto, o nível aparente de sofisticação das compras típica do nível III não se reflete na empresa A, dado que todas as compras estão centralizadas na unidade fabril portuguesa, não existindo o problema de uma hipotética necessidade de coordenação entre as várias unidades de negócio. Aqui, o foco do IP é condizente com o apresentado no modelo, ou seja, pretende-se essencialmente obter redução de preços, ao mesmo tempo que se pretende acompanhar e estar a par das práticas da concorrência no que diz respeito à seleção dos mercados abastecedores.
- A última empresa portuguesa estudada, empresa D, foi também enquadrada no nível III porque as atividades dedicadas ao IP são visivelmente influenciadas e resultam da estratégia de expansão do próprio grupo (do qual a empresa D é a sede). Com efeito, a localização das filiais do grupo (tanto portuguesas como estrangeiras) foram estrategicamente pensadas para estarem próximas simultaneamente dos mercados de abastecimento e de consumo. No entanto, apesar de se poder considerar que o IP é parte integrante de uma estratégia de expansão do grupo, também é verdade que de outra forma a empresa D não conseguiria viabilizar a expansão do negócio, dado que o mercado nacional é claramente insuficiente para suprir as necessidades em termos de matérias-primas.
- As empresas F e I, filiais de dois grupos multinacionais estrangeiros, incorporam o IP como uma atividade incontornável, até porque parte das compras internacionais são herdadas e/ou praticadas pelos respetivos grupos. O enquadramento daquelas empresas no nível III tem como justificação o facto das atividades de IP praticadas terem como objetivo a obtenção de melhorias de desempenho e resultarem, em grande medida, de uma iniciativa ao nível da unidade de negócio.
- No nível IV foram enquadradas as empresas G e H uma vez que, tanto as empresas como os respetivos grupos já apresentam um nível sofisticado de desenvolvimento estratégico e onde existe coordenação, quando necessário e a nível regional ou mundial, na gestão das compras entre a Central as várias empresas. Neste patamar as compras já são geridas (ou

coordenadas) em grande parte em termos corporativos e representam um primeiro nível de *Global Sourcing*.

- Os dois últimos casos presentes nesta investigação, as empresas J e K, e considerando as suas características e modo de funcionamento (já descrito anteriormente) no respeitante às compras enquanto unidades de negócio e enquanto filiais de um (mesmo) grupo multinacional, enquadram-se perfeitamente no nível V do modelo evolutivo de Monczka e Trent (2002). Com efeito, o grau de integração e coordenação existente entre empresas, Divisões e Central, colocam o grupo onde se inserem as empresas J e K no patamar mais elevado de evolução no que diz respeito à atividade de compras nos mercados internacionais. Neste nível e para estas empresas, de acordo com as definições expostas no capítulo 2 e no próprio modelo, o termo mais adequado para descrever aquelas atividades já será em definitivo o *global sourcing*, ao invés de *international purchasing*.

Como súmula das considerações agora efetuadas pode dizer-se que, embora tenha sido possível enquadrar todos os estudos de caso desta investigação no modelo evolutivo de Monczka e Trent (2002), este não consegue refletir, na íntegra, a realidade dos casos estudados. A sustentação para esta afirmação advém das seguintes constatações:

- Em primeiro lugar é importante fazer uma ressalva relativamente à correspondência feita na tabela 7.6. Aquela foi efetuada tendo em conta não apenas a unidade de negócio (ou cada unidade de análise desta investigação), mas também considerando o respetivo grupo, sempre que a atividade de compras também exista de alguma forma a nível corporativo. Dito de outro modo, não sendo possível na maioria dos casos dissociar as compras da unidade de negócio das compras do grupo (como ilustrado na tabela 7.5), a correspondência feita reflete essa realidade;
- No seguimento do que foi dito no ponto anterior, as correspondências das empresas G, H e J, K, efetuadas para os níveis IV e V, respetivamente, só fazem sentido quando se consideram os grupos onde estão inseridas aquelas unidades de negócio;
- Contrariamente aos anteriores, os níveis mais baixos do modelo, especialmente o nível II, são típicos de iniciativas mais ao nível da unidade de negócio. No entanto, os três casos enquadrados naquele nível gerem as respetivas compras (quase) exclusivamente ao nível corporativo. Nestes casos, o recurso ao IP só acontece por impossibilidade de satisfazer as necessidades de compra através do mercado doméstico, daí a sua integração no nível II.
- No modelo de Monczka e Trent (2002), o IP só é visto como uma necessidade no nível II, ou seja, no primeiro patamar onde já ocorrem atividades de IP. No entanto, nas empresas que

integraram este estudo verifica-se que, mesmo aquelas que se encontram nos níveis mais avançados de compras internacionais, embora o IP (ou o GS) faça parte de uma estratégia, ele não deixa de ser também (na maioria dos casos) uma necessidade, considerando as características do mercado doméstico. Por outras palavras, considerando apenas a perspetiva da unidade de negócio e no âmbito da respetiva autonomia de decisão, o que se constata é que as características do mercado doméstico onde se inserem as empresas que fizeram parte desta investigação condiciona as opções efetuadas em termos de compras na generalidade, e particularmente no que diz respeito ao IP.

- Ainda ao nível da unidade de negócio mas em muito menor escala, constatou-se que as escolhas feitas no respeitante ao IP podem ser influenciadas por outros intervenientes da cadeia de abastecimento, como defendido por Hultman et al (2009). Com efeito, estes autores apontaram como uma crítica ao modelo de Monczka e Trent (2002) o facto de este não ter em consideração as interações entre as várias empresas de uma mesma cadeia de abastecimento, durante o processo evolutivo ao nível do IP/GS. No caso da presente investigação verifica-se no entanto que, no total dos onze estudos de caso, a influência de outros intervenientes da cadeia apenas acontece (e de forma ligeira) nas empresas C e G nas quais, por imposição dos clientes, se efetuam compras de produtos/componentes específicos a fornecedores determinados. Nos restantes nove casos, a posição das empresas face ao IP/GS resulta essencialmente de decisões racionais e independentes de quaisquer outros intervenientes da cadeia de abastecimento. Ao invés, práticas como o *benchmarking*, análise de risco e as próprias características do mercado abastecedor são mais comumente influenciadoras das decisões efetuadas ao nível das atividades de IP/GS.

Após a análise agora efetuada sobre a configuração da função compras poder-se-ão enunciar as seguintes proposições:

Proposição 3. *Empresas de maior dimensão tendem a adotar em relação às compras/IP estratégias de coordenação ou descentralização, ao invés das empresas de menor dimensão, onde predomina a estratégia de centralização.*

Proposição 4. *Nas empresas de grande dimensão, um nível elevado de maturidade ao nível dos processos de compra/IP constitui um fator facilitador para a adoção de estratégias de descentralização ou coordenação.*

7.3.1 Gestão de fornecedores

As relações entre as empresas clientes e os respetivos fornecedores foram referidas recorrentemente, durante o processo de recolha de informação, como sendo algo que tem e a que deve ser dada a maior importância, daí a justificação para o seu tratamento diferenciado neste subponto.

Em todas as empresas portuguesas estudadas foi enfatizada a ideia de que as relações pessoais com os fornecedores e/ou acompanhamento dos mesmos (na negociação, no trabalho de parceria em termos de I&D, na avaliação...), sejam aqueles nacionais ou estrangeiros, são fundamentais, nomeadamente com os fornecedores chave. Também a manutenção de relações de longo prazo com fornecedores são claramente privilegiadas (sempre que for possível). Foi evidente, nas cinco empresas, que atualmente um dos objetivos principais é possuir um portefólio de fornecedores com os quais seja possível estabelecer relações de parceria, de confiança e com os quais possam ser conseguidos, no longo prazo, benefícios para ambas as partes.

Quanto às seis empresas pertencentes a grupos multinacionais estrangeiros o que se constatou é que elas têm uma postura idêntica às portuguesas no que diz respeito ao tipo de relações a manter com fornecedores. Efetivamente, ao nível da unidade de negócio há a preocupação de avaliar, desenvolver e acompanhar os fornecedores de uma forma regular e, sempre que possível, presencialmente. Particularmente com os fornecedores estratégicos, os contactos presenciais são considerados fundamentais para o estabelecimento de relações de confiança, parceria e que possam ser mantidas e desenvolvidas por longos períodos de tempo. A longevidade das relações cliente-fornecedor é, aliás, um dos objetivos que as empresas referiram como sendo sempre desejável e é a opção mais condizente com a cada vez maior integração dos fornecedores na atividade das empresas cliente.

A proximidade que as empresas procuram ter com os seus fornecedores tem ainda um outro objetivo, atualmente de grande pertinência e referido pela grande maioria das empresas que integraram este estudo. Esse objetivo passa por assegurar uma eficaz gestão de risco em relação aos fornecedores, fator considerado muito importante, dada a dinâmica e volatilidade dos mercados atuais.

Como síntese do que foi atrás descrito, pode afirmar-se que a propensão em todas as empresas, tanto portuguesas como internacionais, é inequivocamente para a procura do estabelecimento de relações cliente-fornecedor do tipo relacional e com benefícios mútuos, em

detrimento das relações meramente transacionais e de curto prazo. Isto verifica-se particularmente com os fornecedores chave ou estratégicos, sejam eles oriundos do mercado doméstico ou dos mercados internacionais. Foi no entanto referido que, dada a tendência para este estreitamento de relações, a proximidade geográfica de potenciais fornecedores é um fator preferencial e desejável na altura da sua seleção, sempre que isso for viável. Aquele será um fator tanto mais importante quanto maior for a dependência (ou o grau de parceria) da empresa cliente em relação aos seus fornecedores. Este tipo de relações mais próximas e interdependentes acontecem fundamentalmente quando há I&D conjunta de produtos/componentes ou quando os bens a adquirir possuem uma elevada complexidade e/ou criticidade para o produto final. Este tópico será desenvolvido com mais detalhe no ponto seguinte (7.3.2).

Como consequência do que foi dito atrás, aos recursos humanos são exigidas competências adaptadas às necessidades e crescente exigência dos Departamentos de Compras e das empresas. Um facto recorrente percebido em todos os casos desta investigação é que o acompanhamento dos fornecedores, nomeadamente os mais importantes, ou é feito pelos colaboradores com maiores competências ou pelo próprio responsável das compras. Concretamente no que concerne ao IP, verifica-se que são exigidas aos colaboradores, para além das competências técnicas e linguísticas, elevadas capacidades relacionais e negociais, adaptadas à origem e características de cada fornecedor.

As constatações sobre as relações cliente-fornecedor e a sua importância verificadas através dos onze estudos de caso corroboram o defendido na literatura, particularmente no que diz respeito aos fornecedores internacionais. Segundo Overby e Servais (2005), as empresas vocacionadas para manter relações de confiança e cooperação com os seus fornecedores estão mais predispostas a desenvolver as suas atividades de compras a nível internacional. Este facto é compreensível, uma vez que o estabelecimento de relações de confiança e a colaboração servem também para reduzir o grau de incerteza e risco que está normalmente mais associado aos mercados internacionais.

No estudo levado a cabo por Oruezabala (2009), já referido na revisão de literatura, com o qual se pretendeu identificar o tipo de abordagem feito pelos gestores de compras nos mercados estrangeiros e onde foram identificadas quatro categorias de comportamento, podem ser encontradas algumas similaridades, mas também algumas discrepâncias, com os estudos de caso desta investigação.

Para contextualizar a análise que se segue recorda-se que, segundo Oruezabala (2009), foram identificadas quatro categorias quanto ao comportamento dos gestores de compras num contexto internacional. Essas categorias são: (1) experimentalistas – que estão claramente focados em processos de compras/procura standardizados em que o enfoque está nas variáveis tempo, qualidade e custo; (2) os reativos – que estão orientados para a procura de novos mercados e conseguem adaptar o seu comportamento perante situações inesperadas; no entanto, a procura de fornecedores estrangeiros só é feita se necessário; (3) os estrategas – que pretendem criar e manter relações de longo prazo com os fornecedores e que consideram a estratégia de compras como um contributo efetivo para a *performance* global da empresa e (4) os oportunistas – que põem o seu próprio interesse em primeiro lugar e que consideram as relações com fornecedores de curto prazo podendo estes serem substituídos de acordo com as suas necessidades.

Comparando cada uma das quatro categorias identificadas acima com as características relacionais encontradas nos onze estudos de caso poder-se-á fazer a seguinte analogia:

- Experimentalistas – empresa A;
- Reativos – empresas B, C e E;
- Estrategas – empresas D, F, G, H, I, J e K.

Do enquadramento feito atrás, é de realçar que os gestores das empresas portuguesas B, C e E vêem as compras nos mercados internacionais, não tanto como uma estratégia assumida, mas mais como estratégia necessária dados os condicionalismos do mercado abastecedor interno. Os responsáveis das compras das empresas pertencentes a grupos multinacionais estrangeiros assumem claramente a posição de estrategas no que diz respeito às atividades de compras internacionais. No entanto, e apesar desta distinção, todos os casos estudados nesta investigação assumem o IP (e as compras em geral) como uma mais-valia efetiva para as respetivas empresas e/ou grupos, privilegiando as relações de longo prazo com fornecedores. Assim, não será descabido afirmar-se que todos os gestores de compras das empresas que integraram este estudo têm, em menor ou maior grau, características de estrategas. Da mesma forma, todos os gestores possuem em alguma medida o perfil de reativos, uma vez que a existência de fornecedores estrangeiros muitas vezes, mais de que uma opção, é um requisito incontornável à satisfação das necessidades de compra. Relativamente a este assunto, uma última nota para justificar a não identificação de gestores com o perfil de oportunistas. No mercado doméstico, este facto poderá estar relacionado com o limitado número de opções disponíveis, fator que dificulta o oportunismo por parte do comprador. Já nos mercados internacionais, o acréscimo de complexidade, tempo e

disponibilização de recursos poderão ser alguns fatores inibidores do tipo de compras característico de um comprador oportunista.

7.3.2 Tipologias de componentes/produtos comprados

A relação do IP com a tipologia dos componentes/produtos comprados não é um tópico explorado na literatura até à data. Efetivamente, após a revisão de literatura verificou-se que esta é omissa em estudos que relacionem a tipologia dos componentes/produtos comprados com a extensão ou propensão das empresas para o IP ou GS.

Uma das publicações mais recentes, contendo uma revisão sistemática de literatura sobre a temática das atividades de importação, que compreende o período entre 1960 e 2010 e levada a cabo por Aykol et al (2013), vem comprovar a existência dessa lacuna. Efetivamente, nenhum dos temas identificados naquela revisão de literatura incidia sobre a questão da tipologia dos componentes/produtos comprados e sua relação com o IP, nem tão pouco constava dos temas propostos para futura investigação. A única breve referência encontrada na literatura sobre o tópico em análise é feita num estudo publicado recentemente, por Golini e Kalchschmidt (2015), no qual estes autores afirmam que empresas que fabriquem produtos complexos tendem a adotar práticas de *Global Sourcing* mais extensivamente. Aqueles autores argumentam ainda que uma maior complexidade dos produtos está diretamente relacionada com uma adoção mais extensiva de práticas de *Global Sourcing*, uma vez pode ser mais difícil encontrar todos os componentes necessários no mercado local.

Aparte este estudo agora mencionado, aparentemente o tema da tipologia dos componentes/produtos comprados no contexto do IP não é um tópico que tenha (ainda) despertado um interesse particular por parte dos investigadores. Não obstante esta aparente lacuna na investigação académica, pôde verificar-se no decurso deste estudo que de facto não é possível dissociar a tipologia dos componentes/produtos comprados das práticas de IP, como a seguir se tentará comprovar.

Durante a condução dos estudos de caso foi frequente a referência à necessidade de se trabalhar em estreita colaboração com os fornecedores, nomeadamente com aqueles que têm uma participação ativa nos processos de I&D dos componentes/produtos das empresas cliente. Esta colaboração será tanto mais importante quanto mais relevantes ou complexos forem os componentes/produtos a desenvolver. Concretamente, nos estudos de caso da presente investigação, a realidade acima referida verificou-se nos casos A, E, G, H, I, J e K. Para estas

empresas, é crucial a forma e celeridade de comunicação e o acompanhamento regular, desejavelmente presencial, dos fornecedores. De acordo com os entrevistados, aqueles são encarados, nas circunstâncias acima descritas, mais como parceiros de negócio. Ficou patente durante as entrevistas que esta crescente proximidade e interdependência entre fornecedores e clientes está diretamente relacionada, entre outros fatores, com a tipologia de componentes/produtos comprados. Com efeito, durante a condução dos estudos de caso constatou-se que componentes ou produtos comprados de elevada complexidade tecnológica ou elevada criticidade para a qualidade do produto final da empresa compradora, carecem de um acompanhamento rigoroso durante todo o processo de desenvolvimento e respetivo processo produtivo. Este facto obriga a que haja por parte das empresas compradoras um grande rigor na seleção dos fornecedores com os quais irão trabalhar. Deste modo, para garantir a seleção dos melhores fornecedores, torna-se quase inevitável o alargamento do *sourcing* aos mercados internacionais, prática especialmente pertinente em países com mercados domésticos pequenos e limitados em opções.

A corroborar o que foi dito anteriormente, constataram-se alguns factos relevantes em relação aos onze casos estudados quanto ao posicionamento e/ou forma de atuação das empresas nos mercados e que estão diretamente relacionados com os produtos disponibilizados, nomeadamente:

- *Core business* das empresas cada vez mais restrito;
- Produto tendencialmente mais customizado ao cliente e/ou cada vez mais complexo e exigente sob o ponto de vista tecnológico;
- Gamas de produtos cada vez mais alargadas;
- Inovação tecnológica (I&D) cada vez mais necessária e mais rápida;
- *Lead time* ao mercado cada vez mais curto;
- Ciclo de vida dos produtos cada vez mais curto.

Os fatores atrás enumerados, quer sejam influenciados pelas características do mercado, quer estejam mais relacionados com a estratégia da empresa, têm um impacto significativo na cadeia de abastecimento, nomeadamente nas atividades de compras. Esse impacto faz-se sentir a vários níveis, nomeadamente:

- Maior exigência para com os fornecedores (ao nível de qualidade, prazos, tecnologias de processo, tecnologias de produto, flexibilidade, ...);
- Maior complexidade e proximidade nas relações com os fornecedores;
- Maior dependência de fornecedores;

As características acima mencionadas, relacionadas com os processos/produtos e no que diz respeito às relações com fornecedores, implicam que seja necessário um maior rigor no *sourcing* desses mesmos fornecedores o que, por sua vez, impulsiona e favorece a procura nos mercados internacionais. Este facto é sentido particularmente na maioria dos casos estudados dado que o mercado doméstico, sendo escasso em opções e capacidade de oferta, assim o obriga. Com efeito, uma das formas mais eficazes de garantir que se encontram os melhores fornecedores é alargar o âmbito do *sourcing*, nomeadamente em termos geográficos. Já foi anteriormente referido neste capítulo que, por norma, quando as empresas iniciam um qualquer novo processo de *sourcing*, este inclui também potenciais fornecedores estrangeiros.

Decorrente deste estudo e no contexto do IP, foi possível constatar também que o âmbito geográfico dos fornecedores pode variar significativamente em função da tipologia do material/produto a comprar.

No contexto do mercado abastecedor nacional, a procura pelos fornecedores que satisfaçam as necessidades e critérios exigidos pelas empresas compradoras faz com que o IP seja, em grande parte dos casos, incontornável. Por outro lado, se é verdade que a tipologia dos componentes/produtos comprados é um fator impulsionador do IP, também é verdade que a crescente exigência e complexidade desses mesmos produtos (ou componentes) faz com que seja necessário e desejável a existência de um contacto regular e continuado entre fornecedores e clientes, como já foi referido. Este facto tende a aproximar geograficamente o *sourcing* de fornecedores, porque desta forma os contactos são mais facilitados e podem ser mais frequentes, a afinidade entre fornecedor-comprador tende a ser maior e a flexibilidade por parte do fornecedor é também maior. As razões agora enumeradas foram referidas pela grande maioria dos responsáveis de compras das empresas estudadas para justificar a preferência por fornecedores mais próximos, ainda que implantados fora do mercado doméstico. Fornecedores mais afastados geograficamente (nomeadamente na Ásia) são preferencialmente escolhidos por razões de custo ou capacidade produtiva e maioritariamente fornecem materiais/produtos *standard*, cujos níveis aceitáveis de qualidade são fáceis de conseguir e controlar.

Face ao exposto na globalidade dos pontos 7.3.1 e 7.3.2, poder-se-ão então enunciar de uma forma sustentada as seguintes proposições:

Proposição 5. *A complexidade e/ou criticidade dos materiais/produtos comprados tem uma influência significativa na decisão das empresas recorrerem ao IP, bem como na extensão com que o fazem.*

Proposição 6. *A complexidade e/ou criticidade dos materiais/produtos comprados, bem como o grau de parceria entre cliente-fornecedor são fatores que tendem a promover o sourcing em mercados geograficamente próximos.*

7.4 As compras/IP e a performance da empresa

Na literatura existente sobre esta temática, é amplamente defendida a importância e os benefícios da função compras, e do IP em particular, para o desempenho global da empresa (Quintens et al, 2006b; Nassimbeni, 2006; Overby e Servais, 2005; Rexha, 2000). Apesar deste reconhecimento, que apenas tem sido contestado até à atualidade em casos pontuais (Ramsay, 2001; Schiele et al, 2009), os estudos existentes são pouco claros quanto aos resultados/efeitos na *performance* das empresas ou quanto à forma como aqueles são alcançados.

Neste ponto da análise de resultados pretende-se perceber de que modo as compras e a atividade de IP em particular contribui para a melhoria de desempenho das empresas ou para o aumento da sua competitividade.

A metodologia de análise será a já seguida nos pontos anteriores. Em primeiro lugar analisar-se-á a influência das compras e do IP nas empresas de origem portuguesa. A mesma análise será repetida em relação às empresas que são filiais de grupos multinacionais estrangeiros e, por último, seguir-se-á uma análise global e comparativa entre aquelas duas tipologias de empresas.

Empresas portuguesas

De uma forma geral, para os responsáveis das compras das empresas portuguesas analisadas nesta investigação, está enraizada a convicção de que a função compras tem uma importância fundamental no desempenho global das respetivas empresas. Apesar disso, o que se verifica é que em termos formais e a nível interno, essa importância nem sempre é devidamente reconhecida. Isto acontece particularmente nos casos das empresas A e C, em que a importância concreta das compras é percebida apenas no próprio Departamento de Compras, não se traduzindo ainda num reconhecimento efetivo e consolidado por parte dos responsáveis das respetivas empresas. Por conseguinte não existe ainda, naquelas empresas, uma estratégia delineada no que concerne às compras, sendo estas geridas mais numa base operacional. Não obstante, ambos os responsáveis das compras referem que estas contribuem de forma inequívoca

para o desempenho das respetivas empresas, nomeadamente ao nível da flexibilidade e rapidez de resposta às solicitações, tanto internas como externas.

A capacidade de ser flexível foi, aliás, uma característica apontada por três das cinco empresas como sendo uma das mais-valias dos respetivos Departamentos de Compras. Com efeito, a capacidade de adaptação, bem como a rapidez de resposta às necessidades das respetivas empresas são considerados requisitos essenciais da função compras (empresas A, C e D). Os requisitos agora mencionados representam, simultaneamente, um contributo essencial para o bom desempenho daquelas empresas, na resposta ao cumprimento das prioridades competitivas mencionadas de Diferenciação, Inovação e Flexibilidade.

Relativamente a contributos mensuráveis da função compras para a *performance* das empresas, o que se verificou foi que quatro das cinco empresas portuguesas estudadas referiram a redução de custos como sendo o contributo mais visível. A única exceção foi a empresa A, cujo responsável do Departamento de compras revelou não existirem indicadores relativos às compras, sendo o seu funcionamento a este nível ainda muito informal.

Em termos concretos e a nível das compras, não houve dúvidas em apontar a redução de custos como a contribuição mais relevante, mais facilmente mensurável e aquela que se reflete mais rapidamente na *performance* das empresas (ver tabela 7.7). Foi afirmado inclusive por um dos entrevistados que “*é nas compras que se ganha o dinheiro, porque todas as outras margens estão esmagadas*”. Efetivamente, é partilhada a convicção de que se conseguem grandes poupanças nas empresas por via das compras.

Quanto à importância e contribuição específica do IP na *performance* das empresas, constatou-se que aquela não é destacada particularmente em nenhum caso, porque todas as compras são encaradas de igual forma, como um todo homogéneo. Pelas razões já apontadas ao longo deste capítulo, o IP, naturalmente com as suas especificidades, é assumido de uma forma normal, ficando assim a sua contribuição para o desempenho da empresa englobada nas compras no seu todo. Só no caso da empresa D, cuja atividade de IP é indispensável para suprir as necessidades de matérias-primas, é que a redução de custos mencionada provém maioritariamente das compras internacionais. Neste caso concreto, poder-se-á afirmar que, em termos de *performance* financeira da empresa e do grupo, o IP desempenha um papel preponderante.

Como súmula do exposto atrás, uma constatação comum às empresas portuguesas que integraram este estudo é que a contribuição das compras e do IP é percecionada numa perspetiva muito operacional, na qual a redução de custos é ainda considerada como a maior e mais

importante mais-valia daquela atividade. No entanto, esta visão poderá ser de alguma forma redutora para as empresas na medida em que poderá desviar as atenções do potencial que as compras e o IP poderão representar em termos de criação de valor. A propósito desta questão, nas empresas A, D e E é perceptível uma visão de carácter mais estratégico, uma vez que é já percebida a importância da colaboração efetiva das compras/IP nos processos de I&D, nem sempre traduzida no devido reconhecimento interno (empresas A e E). Este poderá ser um sintoma de alguma falta de maturidade na forma como as compras ainda são encaradas e geridas nas empresas nacionais.

Empresas internacionais

A análise em relação às empresas integradas em grupos multinacionais estrangeiros é, nalguns aspetos, similar à que foi efetuada para as empresas portuguesas. Naquelas empresas, os processos relativos às compras estão perfeitamente sistematizados e os objetivos a atingir claramente definidos. Em todas as seis empresas foi afirmado que os objetivos fixados para as compras derivam dos objetivos estratégicos das respetivas empresas e estão alinhados com estes. Também para estes casos, a contribuição mais perceptível das compras é aquela que se reflete diretamente na *performance* global da empresa é a redução de custos, mencionada por todas as empresas. Num plano mais intangível foram mais uma vez mencionados, como contributos efetivos das compras, a flexibilidade e a rapidez de resposta às solicitações. Como foi referido pela empresa H, estes dois atributos têm uma influência direta no nível de serviço ao cliente e, consequentemente, no desempenho operacional da empresa.

Importa aqui salientar que, dentro do âmbito da autonomia dos Departamentos de Compras das empresas internacionais, a flexibilidade e a rapidez de resposta acima referenciados são conseguidos devido à forma como as compras se posicionam interna e externamente. Com efeito, na maioria das empresas internacionais estudadas, as relações com os fornecedores (estratégicos) são de uma grande proximidade e elevado grau de parceria, como aliás já tinha sido abordado anteriormente neste capítulo. Por outro lado, a nível interno, os Departamentos de Compras trabalham em estreita colaboração, não só com os Departamentos de Produção ou Qualidade, mas também com os Departamentos de Projeto ou I&D, contribuindo decisivamente para a celeridade e eficácia do ciclo de desenvolvimento de componentes/produtos. A este respeito será relevante destacar aqui que todas as empresas internacionais que integraram esta investigação, sendo filiais de grandes multinacionais estrangeiras, se posicionam dentro dos respetivos grupos como empresas de referência a nível de processos, produtos e I&D.

À semelhança das empresas portuguesas, também nas empresas internacionais, como seria aliás de esperar, existe a convicção de que as compras são uma função estratégica e a atividade (ou uma das atividades) onde existe maior potencial para a redução de custos. É de salientar que a procura sistemática pela redução de custos foi uma das preocupações mais evidentes em todas as empresas que integraram esta investigação.

Relativamente ao contributo do IP em particular, o que se verificou novamente foi que nenhuma das seis empresas gere as compras internacionais de forma diferenciada. Este tipo de compras são efetuadas numa base regular e são parte integrante da atividade dos respetivos Departamentos, pelo que a medição da contribuição das compras já inclui, naturalmente, as provenientes do mercado internacional. Convém, aliás, lembrar que, nestas empresas (à exceção da empresa F), o IP constitui a grande maioria das compras efetuadas pelo que não faz sentido sequer falar em compras sem que o IP não esteja também incluído.

A finalizar, importa ainda fazer uma referência a um objetivo adotado pelas empresas I e J, que diz respeito ao controlo dos níveis de stock, pois também este contribui, ainda que de forma mais indireta, para a *performance* financeira das respetivas empresas. Embora aquele indicador tenha sido referido formalmente apenas por duas das seis empresas (I e J), a realidade é que todas as empresas evitam, sempre que possível, ter níveis de stock elevados, seja de matérias-primas, seja de produtos acabados. O facto de não ser feita menção aos stocks por parte das outras empresas é um reflexo da separação do Departamento de Compras da Logística, que será a responsável pelo aprovisionamento e, conseqüentemente, pelo controlo dos níveis de stock.

Empresas portuguesas vs. empresas internacionais

Fazendo uma análise global e comparativa entre as duas tipologias de empresas, é seguro afirmar-se que existe um reconhecimento unânime da importância das compras na *performance* das empresas. Este é um facto que se percebe estar mais enraizado nas empresas internacionais, nas quais a forma de gestão e atuação em relação à atividade de compras é, na generalidade dos casos, mais condizente com a importância que lhe é reconhecida.

De acordo com o que foi apurado durante a condução dos estudos de caso, ambas as tipologias de empresas mostraram alguns factos em comum, nomeadamente:

- A atividade de compras é (cada vez mais) encarada como uma atividade estratégica e com uma importância decisiva para as empresas;

- Os objetivos fixados para as compras, de uma forma geral, estão em linha com os objetivos estratégicos (ou prioridades competitivas) das empresas, até porque os objetivos são fixados em cascata, partindo dos níveis hierárquicos mais elevados;
- A contribuição das compras para a *performance* das empresas pode ser medida e faz-se sentir, ou pode fazer-se sentir, fundamentalmente ao nível da redução de custos, flexibilidade e rapidez de resposta. A este propósito pode visualizar-se na tabela 7.7 a forma como as empresas encaram o contributo das compras, tanto numa perspetiva quantitativa como qualitativa.

Tabela 7.7 – Contributos das compras/IP na *performance* das empresas

CASO	PRIORIDADES COMPETITIVAS	CONTRIBUTO DAS COMPRAS/IP	
		QUALITATIVO	QUANTITATIVO
A Empresa pertencente a GRUPO PORTUGUÊS (Indústria e Comercial)	– Prazo de entrega – Diferenciação	– Flexibilidade – Rapidez de resposta	-
B EMPRESA PORTUGUESA com QUATRO UNIDADES FABRIS com unidades de negócio distintas	– Prioridade centrada nas vendas	-	– Financeiro (Redução de custos e níveis de stock)
C Empresa sede de um GRUPO PORTUGUÊS	– Qualidade – Inovação – Flexibilidade	– Flexibilidade – Rapidez de resposta	– Redução de custos
D Empresa sede de um GRUPO MULTINACIONAL PORTUGUÊS	– Inovação – Competitividade – Internacionalização	– Flexibilidade – Rapidez de resposta	– Redução de custos
E GRUPO MULTINACIONAL PORTUGUÊS	– Criatividade – Inovação – Competitividade – Dinamismo, Ambição	-	– Redução de custos
F Empresa pertencente a um GRUPO MULTINACIONAL ITALIANO	– Qualidade – Tecnologia – Competitividade	-	– Redução de custos
G Empresa pertencente a um GRUPO MULTINACIONAL ALEMÃO	– Qualidade – Processos – Competitividade – Finanças (custo)	-	– Redução de custos – Qualidade (ppm a fornecedores)
H Empresa pertencente a um GRUPO MULTINACIONAL JAPONÊS	– Qualidade – Custo	– Cliente (nível de serviço)	– Financeiro (redução de custos) – Processos (contratos, poupança no <i>budget</i>)
I Empresa pertencente a um GRUPO MULTINACIONAL BELGA	– Redução de custos – Otimização de processos – Versatilidade	– Flexibilidade	– Financeiro (Redução de custos e níveis de stock)
J Empresa pertencente a um GRUPO MULTINACIONAL ALEMÃO.	– Diversificação – Faturação (aumentar) – Competitividade (custo)	-	– Financeiro (Redução de custos e níveis de stock)
K Empresa pertencente a um GRUPO MULTINACIONAL ALEMÃO.	– Custo – Qualidade – Flexibilidade – Inovação – Rapidez	– Rapidez de resposta	– Redução de custos

- A redução de custos constitui, sem dúvida, o indicador mais comum, mais visível e mais facilmente mensurável para ver/medir a contribuição das compras na *performance* da empresa, nomeadamente na *performance* financeira. Atualmente as empresas estão muito focadas na contenção de custos e essa é uma realidade que se reflete diretamente na atividade dos Departamentos de Compras. De facto, é quase unanimemente reconhecido que aquela é uma das atividades com maior potencial para se conseguir reduzir custos. A este propósito, foi referido várias vezes pelos responsáveis das compras que esta área ainda tem muito potencial para ser explorada em termos de diminuição de custos, ao contrário de outras áreas na empresa (recursos, operações...), cujos processos já estão otimizados ou perfeitamente consolidados e em relação aos quais já não é possível obter (mais) reduções de custo, ou estes já não são particularmente expressivos;
- Em termos de contributo numa perspetiva mais qualitativa (ou mais intangível), foram referidos amiúde, por ambas as tipologias de empresas, a flexibilidade e a rapidez de resposta dos Departamentos de Compras. De facto, e tendo em conta que atualmente o mercado é global e com uma dinâmica muito forte em termos de inovação, é desejável que o *lead time* até ao mercado seja o mais curto possível. Assim, neste âmbito, as compras têm um papel muito importante a desempenhar pois delas também depende a celeridade dos processos de I&D, nomeadamente no *sourcing* de novos fornecedores ou novas soluções em termos de materiais, componentes ou tecnologias. Este tipo de contributo das compras impacta essencialmente na *performance* operacional das empresas e, indiretamente, também na *performance* comercial.
- Ainda relacionado com o contributo qualitativo, ficou patente nesta investigação que as empresas estão convictas que a contribuição das compras terá tanto mais impacto quanto mais a montante forem integradas no processo de criação/desenvolvimento do produto (i.e. fase de projeto ou I&D). Segundo alguns responsáveis de compras (empresas A, C, D, H, I, J e K) esta integração permite otimizar o processo de I&D/projeto, através da rentabilização de recursos, *sourcing* de novas soluções (materiais, componentes, tecnologia), com a consequente diminuição de *lead time* ao mercado;
- Por fim, e como já se tinha constatado anteriormente, nenhuma das empresas estudadas gere de forma diferenciada as compras nos mercados internacionais. Tudo o que foi dito acima acerca das compras e do seu contributo para a empresa aplica-se, por inerência, à atividade de IP. O seu impacto na *performance* da empresa será maior ou menor

dependendo da extensão daquele tipo de compras e/ou da criticidade dos materiais/produtos comprados.

Decorrente do que foi descrito atrás fica claro que, de uma forma geral, as compras desempenham um papel muito importante na *performance* das empresas. Importa agora saber se essa melhoria de *performance* se traduz num aumento de competitividade dessas mesmas empresas.

Recordando os conceitos de vantagem competitiva e competitividade, já anteriormente evidenciados na revisão de literatura (cap. 2, pág. 18), e perante os resultados obtidos com esta investigação não é possível afirmar de forma sustentada que as atividades de compras/IP são responsáveis pela obtenção de vantagens competitivas para as empresas. No entanto, à luz da definição de competitividade dada por Feurer e Chaharbaghi (1994), é seguro dizer-se que as empresas que integraram este estudo vêm a sua competitividade reforçada ao implementar uma estratégia de compras/IP que vai ao encontro das prioridades competitivas estabelecidas.

Ainda de acordo com a literatura, no caso da função compras, e particularmente na sua internacionalização, um aumento de competitividade poderá ser conseguido, não só ao nível da redução de custos, mas cada vez mais através do acesso facilitado a tecnologias mais avançadas, produtos de melhor qualidade e um acréscimo em termos da maior flexibilidade em termos de resposta às solicitações dos mercados (Birou e Fawcett, 1993; Nassimbeni, 2006).

Na presente investigação foi possível corroborar algumas das constatações efetuadas aquando da revisão de literatura. Com efeito, a redução de custos e o acesso a tecnologias não disponíveis no mercado doméstico são duas das mais-valias procuradas pelas empresas implantadas em Portugal quando recorrem ao IP. Aquelas mais-valias, ou benefícios, conseguidos resultam de forma mais sustentada num reforço de competitividade se for possível aliar uma maior flexibilidade e rapidez de resposta, não só da parte dos fornecedores às solicitações das empresas cliente, mas também da parte dos Departamentos de Compras às solicitações internas (em especial das equipas de projeto ou I&D). Na prática, aquela aliança, sendo bem-sucedida, permite maior celeridade e eficácia tanto no fornecimento, como no ciclo de I&D dos produtos, reduzindo o seu *lead time* ao mercado e reforçando a posição competitiva da empresa face aos seus concorrentes (Fagan, 1991; Quintens et al, 2006b). Para a maioria das empresas que integraram este estudo, independentemente da sua origem, a melhoria de competitividade acima referida seria impossível de alcançar sem o recurso ao IP, pelo que este tem um papel fundamental no desempenho global das empresas. Pelas razões já apontadas anteriormente neste capítulo, para a quase generalidade das empresas que constituíram o objeto de estudo neste trabalho, o IP, mais

do que uma opção estratégica, é um requisito indispensável à sua competitividade. Esta constatação poder-se-á alargar à globalidade das empresas industriais implantadas em Portugal, dadas as características particulares do país.

Uma prioridade competitiva intimamente relacionada com a redução do *lead time* ao mercado é a inovação/diferenciação, referida por oito das onze empresas (A, C, D, G, H, I, J e K). Efetivamente, a inovação/diferenciação nos produtos disponibilizados é um dos objetivos primordiais daquelas empresas e para o qual trabalham continuamente; o reforço da posição competitiva advém em grande medida da capacidade das empresas conseguirem colocar os produtos no mercado antes da concorrência e daí a importância da celeridade dos processos de I&D para redução do *lead time*. Um fator decisivo para alcançar este objetivo é a já referida colaboração sistemática e continuada dos Departamentos de Compras com outros sectores da empresa, (nomeadamente I&D, Logística, Qualidade...), bem como com os fornecedores chave, ou estratégicos, aos quais se exige fiabilidade, rapidez e flexibilidade.

A finalizar, e apesar de já ter sido mencionado, é importante reforçar novamente que uma das contribuições das compras/IP mais referidas pelas empresas foi, indiscutivelmente, a redução de custos. Com exceção apenas da empresa A, todas as outras empresas, quando questionadas acerca do contributo das compras, apontaram imediatamente redução de custos, como sendo a contribuição mais visível e mais facilmente mensurável para a *performance* da empresa e, em última análise, para a sua competitividade.

Concretamente em relação ao papel desempenhado pelo IP na competitividade, poder-se-á dizer que tem maior peso nas empresas internacionais, mas fundamentalmente porque nestas empresas as compras internacionais estão em larga maioria (excetuam-se aqui as empresas D e F). No entanto, mesmo nas empresas portuguesas, apesar de em quase todas elas o IP ser uma minoria, este tem uma importância fundamental, dado que só recorrendo ao IP é que aquelas empresas conseguem suprir as necessidades de compra, seja por razões de especificidade tecnológica, disponibilidade ou custos.

Como resultado da análise agora efetuada as seguintes proposições podem ser enunciadas:

Proposição 7. *O contributo das compras/IP pode fazer-se sentir ao nível da performance financeira, através da redução de custos, e ao nível da performance operacional, através de um acréscimo da sua capacidade de atuação em termos de flexibilidade e rapidez de resposta.*

Proposição 8. *Quanto maior a integração das compras/IP nos processos de I&D, maior será o potencial de contribuição para a competitividade das empresas.*

Proposição 9. *O potencial de contribuição do international purchasing na competitividade das empresas será tanto mais relevante quanto mais limitado for o mercado de fornecimento doméstico.*

7.5 Resumo do capítulo

Neste capítulo de análise dos dados recolhidos e resultados procurou-se extrair o que de mais significativo resultou desta investigação em relação à atividade de compras em geral e ao IP em particular, através de uma análise comparativa entre os onze estudos de caso.

Por se considerar ser o mais adequado, a análise comparativa seguiu, no essencial, o mesmo formato em todos os subcapítulos. Assim, a sequência de análise adotada foi: (1) análise comparativa entre as empresas de origem portuguesa; (2) análise comparativa entre as empresas filiais de multinacionais estrangeiras e (3) análise comparativa entre aquelas duas tipologias de empresas. Em cada subcapítulo, os resultados obtidos foram sendo confrontados com o preconizado na literatura acerca das várias temáticas abordadas no âmbito do IP, tendo sido realçadas, quando justificado, as especificidades resultantes desta investigação e respetivo contexto.

Os aspetos abordados no que concerne às compras e ao IP em concreto (apresentados na introdução) foram considerados como sendo os mais relevantes no contexto deste trabalho de pesquisa. Assim, foram explorados no âmbito deste capítulo os seguintes tópicos:

- i. Motivações para o IP;
- ii. Configuração da função compras, onde se incluiu uma discussão sobre a gestão de fornecedores e as tipologias de componentes/produtos comprados;
- iii. As compras/IP e a *performance* da empresa.

A análise comparativa efetuada foi sintetizada em nove proposições que, no seu conjunto, têm como objetivo condensar as principais ilações resultantes deste trabalho, mas com a intenção de lhes conferir um carácter indutivo.

CONCLUSÕES

Capítulo 8

8.1 Introdução

Este trabalho de investigação foi levado a cabo com o propósito último de compreender em que medida, e de que modo, as práticas de *international purchasing* contribuem para o desenvolvimento da competitividade das empresas industriais. Tratou-se de um estudo com um carácter exploratório, conduzido através de uma abordagem qualitativa e operacionalizado com recurso a estudos de caso.

Como foi referido reiteradamente ao longo desta tese, o IP é um campo de pesquisa com muito potencial, por um lado motivado pela dinâmica atual do mercado internacional e por outro por ser ainda pouco explorado ao nível da investigação académica, quando comparado com outros campos de investigação. Além disso, o contexto em que este estudo foi efetuado afigurou-se como um fator relevante e potencialmente influenciador das práticas de IP por parte das empresas aumentando, deste modo, a pertinência deste trabalho.

A comprovar o que foi referido atrás, durante o processo de revisão de literatura foi possível confirmar a insuficiência de investigação na área de IP/GS, não só pelo efetivo reduzido número de publicações, mas também pela referência recorrente àquele facto por diversos autores (Aykol et al, 2013; Hultman et al, 2012; Moll, 2003; Overby e Servais, 2005; Quintens et al, 2006b). No entanto, esta é uma realidade que se tem vindo a inverter em anos mais recentes, como aliás indicia o gráfico da figura 3.3 (capítulo 3), mas que está longe de esgotar o potencial de investigação da temática em causa.

Não obstante o aumento de interesse acerca do tema do IP/GS, ficou também patente no decurso deste trabalho que predominam os estudos em países desenvolvidos (Alguire et al, 1994; Agndal, 2006; Hultman et al, 2009; Mohammad et al, 2009; Hartmann et al, 2008) e cujo foco

principal são as empresas de grande dimensão e/ou multinacionais (Agndal, 2006; Knudsen e Servais, 2007; Ramsay, 2008; Tunisini et al, 2011). Deste modo, com este trabalho pretendeu-se incrementar o conhecimento acerca do fenómeno do IP, acrescentando a mais-valia decorrente do facto de esta investigação ter tido por base um contexto ainda pouco explorado.

Neste último capítulo serão expostas as principais conclusões da presente investigação, seguindo o propósito de se fazer uma abordagem indutiva, como explanado no capítulo 5. De referir que a abordagem referida foi já iniciada durante a análise de dados e resultados, a partir da qual se procedeu à elaboração de proposições de síntese.

Assim, definido o problema e questões de pesquisa, conduzidos os estudos de caso, efetuada a análise de dados e apurados os resultados, falta agora, para concluir esta investigação e cumprir o seu principal objetivo, explanar as principais conclusões que dela procederam. No seguimento do exposto, este capítulo está organizado nos seguintes pontos: (1) principais conclusões, onde se inclui o modelo teórico revisto e melhorado; (2) contribuições do estudo; (3) limitações e (4) recomendações para pesquisa futura.

8.2 Principais Conclusões

A globalização a que se assiste atualmente a todos os níveis, e nomeadamente a nível das transações comerciais, é determinante na forma como as empresas percecionam, planeiam e gerem os seus negócios. Esta é uma realidade que particularmente as empresas industriais não podem ignorar, se pretenderem conquistar uma posição num mercado cada vez mais competitivo. É um facto que dificilmente alguma empresa conseguirá sobreviver sem alargar a sua atividade além-fronteiras, seja em termos de importações ou exportações, dada a crescente dinâmica e exigência a que se assiste presentemente no mercado global. Esta evidência, já percebida na literatura, será tanto mais verdadeira quanto menor, ou mais limitado, for o mercado doméstico no qual as empresas estão implantadas. As constatações anteriores foram plenamente corroboradas pelo presente trabalho de investigação já que todas as empresas integrantes deste estudo, independentemente da sua dimensão, origem ou sector de atividade, são exportadoras (para além, obviamente, das atividades ao nível do IP), mantendo com o mercado externo relações regulares e de grande relevância.

Concretamente no que diz respeito às atividades a montante e à sua internacionalização (ou seja, ao IP), verifica-se que aquelas ainda são com alguma frequência menosprezadas, enquanto atividades potencialmente geradoras de valor, quando comparadas com as atividades de

exportação (Holmlund et al, 2007). Apesar desta realidade ainda se verificar, a existência de uma oferta cada vez maior e mais variada, juntamente com cada vez mais e melhores meios facilitadores das trocas comerciais internacionais (comunicação, transporte, tecnologias de informação,...), são fatores que se constituem como excelentes promotores do desenvolvimento do IP. Isto mesmo foi possível comprovar com este trabalho de investigação, uma vez que as empresas encaram o IP como um elemento natural da atividade de compras, em que aquelas são geridas de forma similar às compras no mercado doméstico. A este respeito poderá mesmo afirmar-se que a função compras nas empresas é encarada como sendo global, querendo isto dizer que não existe uma distinção explícita entre aquilo que são as compras no mercado doméstico e as compras nos mercados internacionais (IP).

Tabela 8.1 – Proposições enunciadas e correspondência com as questões de investigação

<u>PROBLEMA DE ESTUDO</u> - <i>Compreender em que medida, e como, o International Purchasing pode contribuir (ou se efetivamente contribui) para o desenvolvimento da competitividade das empresas industriais.</i>	
Q1. <i>Como (e porquê) é que é desencadeado o international purchasing nas empresas industriais?</i>	<u>Proposição 1.</u> <i>A propensão para o international purchasing depende, em grande medida, do contexto do mercado de fornecimento doméstico.</i>
	<u>Proposição 2.</u> <i>A propensão para o international purchasing é potenciada pela dimensão das empresas e pelo nível de maturidade dos processos de compra.</i>
	<u>Proposição 5.</u> <i>A complexidade e/ou criticidade dos materiais/produtos comprados tem uma influência significativa na decisão das empresas recorrerem ao IP, bem como na extensão com que o fazem.</i>
	<u>Proposição 6.</u> <i>A complexidade e/ou criticidade dos materiais/produtos comprados, bem como o grau de parceria entre cliente-fornecedor são fatores que tendem a promover o sourcing em mercados geograficamente próximos.</i>
Q2. <i>Qual a relação, e de que forma estão relacionados, as questões organizacionais /estruturais e os processos de compra nos mercados internacionais?</i>	<u>Proposição 3.</u> <i>Empresas de maior dimensão tendem a adotar em relação às compras/IP estratégias de coordenação ou descentralização, ao invés das empresas de menor dimensão, onde predomina a estratégia de centralização.</i>
	<u>Proposição 4.</u> <i>Nas empresas de grande dimensão, um nível elevado de maturidade ao nível dos processos de compra/IP constitui um fator facilitador para a adoção de estratégias de descentralização ou coordenação.</i>
Q3. <i>Qual o contributo (como e de que forma) do international purchasing na competitividade das empresas?</i>	<u>Proposição 7.</u> <i>O contributo das compras/IP pode fazer-se sentir ao nível da performance financeira, através da redução de custos, e ao nível da performance operacional, através de um acréscimo da sua capacidade de atuação em termos de flexibilidade e rapidez de resposta.</i>
	<u>Proposição 8.</u> <i>Quanto maior a integração das compras/IP nos processos de I&D, maior será o potencial de contribuição para a competitividade das empresas.</i>
	<u>Proposição 9.</u> <i>O potencial de contribuição do international purchasing na competitividade das empresas será tanto mais relevante quanto mais limitado for o mercado de fornecimento doméstico.</i>

Se é um facto inegável que o IP, nas empresas que o praticam, integra naturalmente a atividade de compras, importa agora responder de forma objetiva ao problema principal desta investigação, procurando compreender de que forma aquela atividade em particular pode contribuir, ou se contribui, para a competitividade das empresas industriais. Para a prossecução deste objetivo, serão de seguida explanadas as conclusões fundamentais deste estudo recorrendo, para o efeito, às proposições resultantes deste trabalho, já enunciadas no capítulo anterior, e que servirão de suporte para responder às questões de investigação.

Na tabela 8.1 podem visualizar-se as proposições enunciadas, bem como a sua correspondência com as questões propostas para esta pesquisa.

Questão 1. Como (e porquê) é que é desencadeado o international purchasing nas empresas industriais?

Decorrente do apurado nesta investigação, as empresas continuam a apontar como fatores incontornáveis do alargamento das compras aos mercados internacionais o custo e o acesso a recursos, não disponíveis no mercado doméstico. Inevitavelmente, devido às crescentes pressões para reduzir custos, à diminuição cada vez mais evidente do ciclo de vida dos produtos e ao aumento da concorrência, as empresas procuram, de uma forma sistemática, inovar nos seus produtos ao mesmo tempo que tentam encontrar novas fontes de redução de custos. Assim, no contexto em que este trabalho foi efetuado, para atingir os objetivos atrás mencionados o recurso ao IP torna-se muitas vezes inevitável. De facto, verificou-se que as características do mercado doméstico podem ser por si só impulsionadoras do IP, nomeadamente se nelas se incluírem a inexistência ou um número reduzido de fornecedores, a inexistência de soluções tecnológicas adequadas ou uma capacidade produtiva reduzida e insuficiente para as necessidades das empresas compradoras (*Proposição 1*). A conclusão agora explanada comprova, de forma inequívoca, que o desencadeamento do IP ou a propensão para o IP dependem, em larga medida, do contexto do mercado onde as empresas estão implantadas.

Outro aspeto que ficou também patente neste estudo foi o facto da dimensão, ou tipologia, das empresas, bem como o nível de maturidade associado aos processos de compra, serem fatores fortemente influenciadores da propensão para encetar atividades de IP. Em termos de dimensão, ou tipologia, constatou-se que as empresas de menor dimensão, e simultaneamente as que possuem unidades industriais apenas em território nacional, possuem menor predisposição para o IP. Ao invés, regra geral, as empresas de maior dimensão e/ou as pertencentes a multinacionais estrangeiras adotam o IP com maior facilidade, mais extensivamente e possuem

maior aptidão para as atividades ligadas ao IP. Para esta discrepância em muito contribui o facto de a segunda categoria de empresas beneficiar da experiência e maturidade dos grupos nos quais se insere. Com efeito, as empresas inseridas em grupos multinacionais estrangeiros, além de adotarem as diretrizes e princípios de funcionamento dos respetivos grupos, herdam frequentemente o todo ou parte do portefólio de fornecedores existente, pelo que o IP é uma realidade desde o início da sua laboração. Além disso, e pelas mesmas razões já apontadas atrás, a extensão da prática de IP naquele tipo de empresas é tendencialmente superior à que é praticada pelas empresas de menor dimensão e/ou que possuem unidades industriais apenas em território nacional. Estas apresentam, regra geral, um nível de maturidade mais baixo na gestão dos seus processos de compra. Naquelas empresas, a adoção de atividades de IP são maioritariamente desencadeadas (apenas) por razões que se prendem com as limitações do mercado de fornecimento doméstico (*Proposição 2*).

Uma última conclusão no âmbito da primeira questão de investigação está relacionada com a tipologia dos componentes/produtos comprados e a sua influência no desencadeamento e gestão do IP. O que se verificou no decurso deste trabalho é que o fator acima mencionado influencia não só o desencadeamento do IP, bem como a localização geográfica dos (potenciais) fornecedores. Com efeito, a compra de componentes/produtos de maior criticidade e/ou complexidade implica que seja necessário um maior rigor no *sourcing* dos fornecedores. Para resolver este problema, uma das formas mais eficazes que as empresas têm de garantir que se encontram os melhores fornecedores é alargar o âmbito do *sourcing*, nomeadamente em termos geográficos, o que, por consequência, impulsiona e favorece a procura nos mercados internacionais (*Proposição 5*). Este facto está intimamente relacionado com a tendência atual para a crescente especialização das empresas, o que implica necessariamente uma maior dependência dos seus fornecedores. Esta maior dependência requer, na relação cliente-fornecedor, uma melhor e mais regular comunicação, maior facilidade e regularidade no acompanhamento do processo de I&D e/ou de produção e elevada flexibilidade e rapidez de resposta por parte do fornecedor. Para que este tipo de relação possa ser uma realidade, as empresas compradoras, nos seus processos de *sourcing*, tendem a preferir fornecedores em mercados geograficamente próximos, ainda que fora do mercado doméstico (*Proposição 6*).

Questão 2. Qual a relação, e de que forma estão relacionados, as questões organizacionais/estruturais e os processos de compra nos mercados internacionais?

Uma conclusão que ficou evidente deste estudo foi o facto da estrutura organizacional da empresa e a forma como estão organizados os processos de compra nos mercados internacionais serem indissociáveis. Apesar de esta investigação ter sido conduzida com base em estudos de caso, em que a unidade de análise foi cada uma das empresas estudadas, tornou-se evidente que a análise a cada um dos casos no âmbito das compras/IP só fazia sentido integrando cada um deles no respetivo contexto empresarial. Por outras palavras, se as empresas estão inseridas em grupos (sejam nacionais ou multinacionais), o estudo dos processos de compra/IP não pode ser estudado só ao nível da unidade de negócio sendo necessário considerar, sempre que aplicável, a parte corporativa das compras e a sua influência na unidade de negócio.

Assim, no seguimento do exposto, em termos genéricos pode concluir-se que a necessidade ou o grau de coordenação dos processos de compra/IP é maior nas empresas inseridas em grandes grupos multinacionais e é proporcional à complexidade das estruturas de compras. Nestes casos, por consequência, o grau de autonomia de cada uma das unidades industriais diminui na mesma proporção. Exceções a esta generalização podem acontecer para casos em que a especificidade dos produtos das empresas individuais assim o justificar, predominando nestes casos as estratégias de descentralização ao nível das compras/IP (*Proposição 3*). No entanto, em qualquer uma das situações anteriores, de alguma forma as unidades industriais beneficiam sempre da experiência e maturidade dos respetivos grupos, seja por via da adoção de procedimentos já estabelecidos, ou por partilha/herança de portefólio de fornecedores (*Proposição 4*). Em suma, quando se procede a uma análise dos processos ou da estratégia de IP ao nível da unidade de negócio, aquela terá sempre de considerar a estratégia corporativa e o seu grau de influência na implementação dos processos nessa mesma unidade de negócio. Em qualquer dos casos, esta tipologia de empresa, independentemente do contexto do mercado doméstico onde esteja inserida, terá sempre uma perspetiva mais global e estará mais vocacionada a adotar práticas de IP.

Examinando agora as empresas de menor dimensão e/ou que possuam unidades industriais apenas em território nacional, conclui-se que, em termos de compras e do IP em concreto, predomina a estratégia de centralização (*Proposição 3*). Seja por razões que se prendem com a própria estratégia organizacional, menor maturidade ao nível dos processos de compras/IP ou

para aumento do poder negocial, é um facto que aquela tipologia de empresas carece ainda do nível de sofisticação percebido nas empresas pertencentes a grupos multinacionais.

Em termos gerais e na perspetiva corporativa, ao analisar a estratégia de compras/IP, as empresas multinacionais de grande dimensão apresentam maior nível de maturidade, maior rigor e são tendencialmente mais globais quando comparadas com as empresas nacionais de média dimensão. Não obstante, fazendo uma análise na perspetiva da unidade de negócio e no âmbito da respetiva autonomia de decisão, pode concluir-se que o contexto geográfico onde as empresas estão inseridas condiciona sempre, em maior ou menor grau, as opções tomadas em termos de compras na generalidade, e particularmente no que diz respeito ao IP.

Questão 3. Qual o contributo do international purchasing na competitividade das empresas industriais?

Antes de mais, importa aqui relembrar o que já foi anteriormente dito no início deste subponto acerca da forma como as compras são percecionadas pelas empresas, de uma forma geral. Assim, através deste estudo pôde concluir-se que as empresas encaram as compras como um todo homogéneo, o que significa que não existe uma distinção explícita entre aquilo que são as compras no mercado doméstico e as compras nos mercados internacionais. Tendo presente este facto, o contributo do IP para a competitividade das empresas nem sempre é claramente dissociado das compras provenientes do mercado doméstico.

Em termos genéricos, este estudo revela que a contribuição da atividade de compras, e do IP em particular, para o desempenho das empresas industriais é sentida, ou pode ser sentida principalmente em termos de redução de custos, flexibilidade e *lead time* para o mercado. Efetivamente, a atividade de compras é vista atualmente como uma das principais fontes potenciais para obtenção de redução de custos, questão cada vez mais premente na realidade das empresas. Sobre este assunto em concreto, o IP tem, ou pode ter, um papel muito importante dado que, ao alargar-se o âmbito do *sourcing*, são também alargadas as possibilidades de serem encontrados os fornecedores que melhor satisfaçam as condições e exigências das empresas compradoras, onde se inclui naturalmente o fator custo. Esta potencial redução de custos proveniente da atividade de compras/IP tem um impacto direto na *performance* financeira das empresas (*Proposição 7*) reforçando, consequentemente, a sua competitividade. Aquele impacto será tanto mais significativo quanto maior for o custo dos materiais comprados em relação ao custo imputado ao produto final. Por outro lado, foi possível concluir igualmente que outro contributo muito importante das compras/IP pode resultar da sua capacidade de atuação em

termos de flexibilidade e rapidez de resposta, tanto às solicitações internas como externas, procedentes dos clientes. Nesta questão em particular, o contributo do IP está intimamente relacionado com a forma com este se posiciona internamente e se integra com os outros departamentos da empresa, nomeadamente com a I&D, mas também com a Qualidade, Logística, entre outros. Concretamente, quanto maior a integração das compras/IP nos processos de I&D, maior será o potencial de contribuição para a competitividade das empresas (*Proposição 8*). Esta aproximação permite acompanhar e simultaneamente otimizar, em termos temporais, o processo de desenvolvimento de novos produtos através da rentabilização de recursos e *sourcing* de soluções (em termos de materiais, componentes, tecnologias) com a consequente diminuição do *lead time* ao mercado. A cooperação acima descrita pressupõe que as compras sejam incluídas no ciclo de desenvolvimento dos produtos o mais a montante possível, para além de que exige aos departamentos de compras a já mencionada capacidade de atuação em termos de flexibilidade e rapidez de resposta. O contributo que advém desta cooperação, de natureza mais intangível, traduzir-se-á na melhoria da *performance* operacional das empresas que, em última instância, será refletida no *lead time* ao mercado, e na capacidade de inovação e diferenciação da empresa face aos concorrentes.

Uma outra conclusão que também ficou patente com esta investigação é que a probabilidade de as empresas recorrerem ao IP será tanto maior quanto mais restritas forem as opções de compra no mercado doméstico. De uma forma geral, dois fatores que condicionam fortemente as opções no mercado doméstico são a dimensão geográfica desse mesmo mercado, bem como o seu desenvolvimento económico e industrial. Assim, em mercados com estas características, pode concluir-se que o potencial de contribuição do IP para a *performance* das empresas é de alguma forma proporcional à extensão com que é praticado e será tanto mais relevante quanto mais limitado for o mercado de fornecimento doméstico (*Proposição 9*).

Como súmula das conclusões anteriormente expostas, pode afirmar-se que a maioria das empresas, sejam nacionais ou internacionais, embora possam sentir mais facilidade em alcançar soluções competitivas através do IP, a distância geográfica dos fornecedores pode constituir um obstáculo à flexibilidade que é cada vez mais necessária e exigida, tanto aos fornecedores, como às próprias empresas cliente. Além disso, quanto mais restrito for o *core business* da empresa, mais esta está dependente dos seus fornecedores. Para superar estes problemas, ainda que as empresas muitas vezes recorram e procurem soluções entre potenciais fornecedores internacionais, e fazendo uma análise na perspetiva da unidade de negócio, constata-se uma clara preferência para a seleção de fornecedores locais, ou seja, geograficamente próximos, sempre

que isso se afigura como uma solução viável. Esta realidade é sentida principalmente quando é requerida uma relação muito próxima entre fornecedor-cliente e quando envolve a compra de itens de elevada complexidade e/ou criticidade para o produto final, como já tinha sido, aliás, referido atrás. Entre os benefícios apontados a esta estratégia de proximidade estão a maior flexibilidade e capacidade de resposta dos fornecedores e a maior possibilidade de estabelecimento de comunicações presenciais, mais frequentes e mais facilitadas. Estes são benefícios que se refletem em ciclos de desenvolvimento de produto mais fiáveis e mais curtos com a consequente redução do *lead time* ao mercado, possibilitando deste modo um incremento da competitividade das empresas.

8.2.1 Modelo teórico final

Explanadas as principais conclusões, é agora possível rever o modelo teórico proposto em função da análise efetuada, dos resultados obtidos e das consequentes proposições que foram enunciadas. Deste modo, confrontando o modelo inicial com o que foi apurado decorrente do processo de análise de dados, foi possível melhorar e aprimorar o modelo (figura 8.1), incluindo as dimensões internas e externas que se concluiu serem primordiais considerar para a definição e implementação de uma estratégia de IP que se pretenda que seja bem-sucedida.

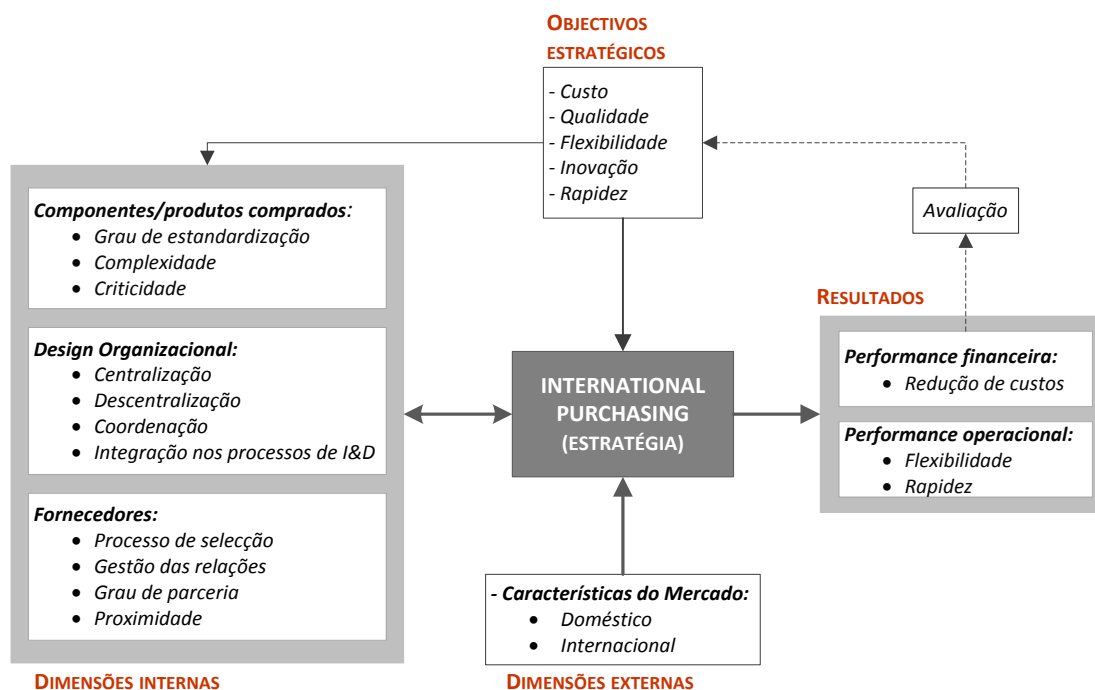


Fig. 8.1 – Modelo teórico final, revisto após a análise de dados e resultados

Comparando com o modelo teórico proposto inicialmente (fig. 4.1, pág. 74) é possível verificar que algumas dimensões foram retiradas, ao passo que outras se mantiveram e foram inclusive discretizadas.

Neste modelo revisto deixaram de figurar as seguintes dimensões, uma interna e duas externas respetivamente: recursos humanos, (características da) cadeia de abastecimento e operadores logísticos. Foi também retirada a referência à dimensão da empresa e, nos resultados, a *performance* comercial. Relativamente às três dimensões, o motivo pelo qual deixaram de figurar prende-se com o facto de, no decurso deste trabalho, aquelas (quase) nunca terem sido referidas como sendo variáveis que, embora sejam consideradas muito importantes, sejam particularmente decisivas para a opção de recorrer ao IP ou para o seu desenvolvimento. A referência explícita à dimensão da empresa foi também retirada dado que a sua influência na implementação do IP está implícita na dimensão interna do *design* organizacional. Por último, uma referência à eliminação do efeito do IP em termos de *performance* comercial: em resultado deste estudo e em termos de resultado direto da atividade de IP, pôde constatar-se que a componente comercial não foi referenciada, daí a razão para a sua exclusão do modelo.

O modelo teórico final, tal como está apresentado, reflete as conclusões resultantes deste trabalho, assim como as proposições enunciadas. Por esse motivo, em seguida será somente efetuada uma explicação sintética da estrutura do modelo.

As variáveis internas incluídas no modelo foram discriminadas nos fatores que, ao longo desta investigação, foram emergindo como sendo os mais influenciadores na determinação e implementação de uma estratégia de IP. Por outro lado, também as necessidades em termos de IP podem influenciar a forma como são definidas as dimensões internas, daí a razão da existência de uma relação biunívoca. É importante realçar que, apesar de estarem representadas separadamente, as dimensões internas consideradas são interdependentes, devendo funcionar como um todo coerente.

Importa aqui fazer uma referência particular em relação à variável “*Design organizacional*” uma vez que é nesta variável que está implícita a influência da dimensão da empresa. Efetivamente, as configurações constantes do modelo estão intimamente relacionadas com a configuração da própria empresa, com a sua dimensão e inclusive com a maturidade associada aos processos de compra/IP, como já foi anteriormente explicado.

A nível externo, aquilo que foi possível concluir com esta investigação é que a dimensão que mais preponderância tem na definição e implementação da estratégia em termos de IP é, sem dúvida, o contexto do mercado doméstico onde a empresa está implantada. Igualmente

importante de considerar são as características e condições oferecidas pelos mercados internacionais que se perfilam como potenciais fornecedores.

Em termos de resultados, e assumindo que as escolhas feitas ao nível do IP são as necessárias e as mais vantajosas para as empresas, aqueles fazem-se sentir fundamentalmente ao nível da *performance* financeira e operacional. Acresce aqui neste modelo final a ligação que é feita aos objetivos estratégicos da empresa (ou prioridades competitivas), uma vez deles depende a definição dos objetivos internos e com base nos quais é feita a avaliação de resultados e consequente definição de ações de ajustamento ou melhoria. Assim sendo, os resultados em termos de *performance* traduzir-se-ão em termos de acréscimo de competitividade (objetivo último de qualquer empresa) caso consigam ir ao encontro das prioridades competitivas definidas pelas empresas.

8.3 Contribuições do Estudo

Sendo o objetivo último de qualquer trabalho de investigação contribuir para o incremento do conhecimento científico, este não é exceção. Assim, as contribuições que resultam deste trabalho de investigação podem ser separadas em duas categorias: as de natureza teórica, condizentes com a abordagem indutiva tida como um dos objetivos deste estudo; e uma contribuição de natureza mais prática, que visa a possibilidade de aplicação, por parte das empresas, do conhecimento agora adquirido. Deste modo, são de seguida apresentadas as contribuições que se considera terem sido conseguidas com este trabalho:

- A primeira contribuição teórica que resulta deste estudo é o efetivo incremento do conhecimento sobre as práticas de IP e sua importância para a competitividade das empresas. À contribuição agora mencionada, acresce ainda a mais-valia de o trabalho ter sido efetuado num contexto de investigação não tradicional, ou seja, ter sido desenvolvido num país de dimensão limitada, em termos geográficos e de mercado, e com uma economia em desenvolvimento. Além disso, é ainda de salientar que o país atravessa atualmente uma profunda recessão económica, em que o esforço de internacionalização das empresas é significativo. Estes são fatores que abrem novas perspetivas à forma como o IP é encarado pelas empresas industriais, até à data muito pouco explorado;
- Uma segunda contribuição advém do referido anteriormente acerca do contexto de estudo e que permite afirmar que a relevância do IP para a competitividade das empresas está

intimamente ligada à conjuntura do mercado de fornecimento doméstico, bem como às características dos itens comprados;

- Uma outra contribuição diz respeito à adequabilidade da localização geográfica dos (potenciais) fornecedores internacionais. Empresas que possuam um *core business* restrito ou que tenham necessidade de comprar itens de elevada complexidade e/ou criticidade estão, à partida, mais dependentes dos seus fornecedores e são mais propensas ao estabelecimento de relações de parceria. Nesse sentido, o *sourcing* e a seleção de potenciais fornecedores tende a seguir a uma estratégia de proximidade, ainda que aqueles sejam provenientes dos mercados internacionais;
- A estratégia e as práticas em matéria de IP, na maioria das empresas multinacionais de grande dimensão ou empresas constituídas como grupos, ainda que sejam de menor dimensão e implantadas estritamente num único país, não podem ser estudadas exclusivamente ao nível da unidade de negócio, uma vez que elas dependem, ou estão relacionadas, em maior ou menor grau às respetivas estratégias corporativas. Na primeira categoria de empresas predominam os modelos de coordenação ou descentralização, ao passo que na segunda categoria de empresas prevalece a adoção de um modelo de compras centralizado;
- Numa perspetiva mais prática, o modelo final concebido a partir desta investigação, em conjunto com as proposições enunciadas, fornecem linhas de orientação sustentadas para as empresas que pretendam iniciar, desenvolver ou melhorar as suas estratégias ou práticas de IP. Concretamente pode afirmar-se que:
 - As características dos materiais/produtos a comprar, nomeadamente um elevado nível de complexidade e/ou criticidade, são muito importantes na decisão quanto à proximidade geográfica dos potenciais fornecedores; nestes casos, sempre que possível, as empresas compradoras deverão privilegiar fornecedores próximos uma vez que isso facilita o processo de comunicação e potencia a eficiência e eficácia da compra;
 - Seja pelo motivo referido no ponto anterior, seja para uma melhor rentabilização de recursos ou para agilização de processos, no caso de empresas multinacionais uma estratégia de descentralização das compras ou de coordenação entre filiais poderá ser a melhor opção;

- A forma como os Departamentos de Compras se posicionam e/ou se integram com os outros Departamentos é crucial para potenciar a sua contribuição para a *performance* (operacional) da empresa. Assim, quer sejam compras nacionais ou internacionais, para maximizar aquele contributo, as compras devem ser integradas nos processos de I&D o mais cedo possível e terem uma participação ativa no *sourcing* de soluções (a nível de tecnologias, matérias, componentes...).

8.4 Limitações do Estudo

Como inevitavelmente acontece num trabalho de investigação, também a este estudo podem ser apontadas diversas limitações, expostas de seguida:

- Uma primeira limitação advém do facto de só ter sido entrevistada uma pessoa por empresa. Em cada uma das empresas estudadas foi apenas entrevistado o responsável do Departamento de Compras. No sentido de minimizar esta debilidade, o guião da entrevista foi previamente enviado ao entrevistado e aquela foi conduzida da forma fluida, durante a qual o entrevistador apenas orientou a entrevista, de forma a serem abordados os tópicos constantes no guião e simultaneamente para minimizar o potencial enviesamento da informação recolhida. Além disso, no sentido de assegurar a máxima fiabilidade na interpretação da informação recolhida, esta foi validada pelos entrevistados dado que estes tiveram acesso à análise de conteúdo efetuada;
- Relacionada com a anterior, uma outra limitação prende-se com o facto da fonte principal de informação ser a entrevista semiestruturada. Sempre que foi possível, procedeu-se à recolha de informação complementar; no entanto, nalgumas empresas verificou-se que aquela era escassa ou (quase) inexistente;
- Outra limitação que pode ser apontada é o facto deste estudo ter sido conduzido de acordo com uma metodologia qualitativa (apontada frequentemente como sendo pouco rigorosa), baseada em estudos de caso. No sentido de tentar colmatar esta alegada limitação, o processo de pesquisa foi pormenorizadamente descrito e justificado, tendo os procedimentos de investigação sido seguidos com o máximo rigor possível;
- Decorrente do anteriormente exposto, poderá ser também apontado como limitação a profundidade com que alguns dos casos foram analisados. Para este facto contribuíram alguns fatores condicionantes do estudo, nomeadamente a escassez de recursos humanos

(só um investigador), limitações temporais e a própria disponibilidade por parte das empresas em ceder informação considerada, em alguns casos, como confidencial;

- As generalizações agora efetuadas poderão estar comprometidas para as empresas nas quais os serviços sejam dominantes;
- Finalmente, uma última limitação está relacionada com as particularidades do contexto em que este trabalho de investigação foi efetuado, que também poderão eventualmente servir de argumento para questionar a validade das conclusões e da sua generalização a outros contextos.

8.5 Recomendações para pesquisa futura

No seguimento da última limitação referida atrás, uma primeira recomendação para pesquisa futura será reproduzir, ou alargar este estudo a outros países, no sentido de se poder comparar as conclusões agora obtidas. Esta comparação com outros países de características diferentes, nomeadamente com contexto económico mais desenvolvido ou com mercados internos maiores, permitiria aferir da robustez das conclusões agora obtidas. Para além disso, seria igualmente interessante complementar o estudo agora efetuado recorrendo a uma abordagem metodológica de índole quantitativa. Adicionalmente, fica também como sugestão para um trabalho futuro a elaboração e aplicação de um questionário para testar as proposições teóricas apresentadas neste trabalho.

Outra sugestão muito interessante para estudos posteriores sobre as compras/IP seria incluir a perspetiva dos fornecedores, confrontando-a com a das empresas compradoras.

Uma outra recomendação para estudos posteriores poderá ser a de reproduzir este estudo, mas por sector de atividade, a fim de se poder aferir da influência deste fator no que concerne às práticas de IP. Efetivamente, dependendo do sector de atividade a que a empresa se dedica, as necessidades de compras terão necessariamente, em maior ou menor grau, as suas especificidades. Estudar a influência do sector de atividade, no que diz respeito às práticas de IP seria certamente um tópico de estudo interessante. A título de exemplo, poder-se-á sugerir um estudo comparativo entre setores industriais de escala intensiva e setores mais especializados.

Um estudo por sector de atividade seria interessante também na perspetiva de se poder verificar a adequabilidade do modelo teórico proposto. Ainda dentro da investigação por sector de atividade, outra recomendação com elevado potencial seria tentar mensurar o contributo das

compras/IP na *performance* e, em última análise na competitividade das empresas, por comparação com empresas que não tenham atividades ao nível do IP. A relação entre as atividades de importação e as atividades de exportação será também uma perspetiva com potencial para estudos futuros. Estudos comparativos desta natureza permitiriam expor as mais-valias da opção pelo IP.

Para o caso das multinacionais, uma recomendação será a aferição do modo como as diferentes unidades de negócio abordam o IP e qual a relação destas com a sede, no que diz respeito às compras.

Outro tópico de interesse para futura investigação e que se revelou ser de extrema pertinência para a configuração da estratégia de IP é a tipologia dos componentes/produtos comprados, nomeadamente quando são de elevada complexidade e/ou criticidade. Este é um fator que tende a inverter a propensão das empresas para o IP, ou ainda a propiciar o *sourcing* em países geograficamente próximos. O estudo deste tópico de uma forma mais aprofundada seria certamente enriquecedor para o incremento do conhecimento nesta área de investigação.

Por último, à luz da teoria baseada nos recursos seria importante aferir em que medida as compras internacionais influenciam as estratégias competitivas das empresas nos mercados internacionais.

8.6 Nota final

Concluído este projeto de investigação, e apesar de se considerar que foram atingidos os objetivos inicialmente propostos, o *international purchasing* é ainda um campo de investigação fértil e com muito potencial para o incremento do conhecimento científico, como aliás o demonstram as recomendações para pesquisa futura. Além disso, a incontornável dinâmica e volatilidade dos mercados, a que hoje se assiste a um nível global, fazem do *international purchasing* um tópico de investigação de atualidade permanente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aceti L., Merlino M., Vismara S. (2004), The Leverage Effect of Purchasing: An Economic and Financial Study on a Sample of Firms Listed on the Italian Stock Exchange, *Proceedings of the 13th IPSERA Conference*, 4-7 April 2004, Catania, Italy.
- Agndal H. (2006), The purchasing market entry process – A study of 10 Swedish industrial small and medium-sized enterprises, *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 12, No. 4, pp. 182-196.
- Alguire M.S., Fear C.R, Metcalf L.E (1994), An Examination of the Determinants of Global Sourcing Strategy, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 9, No 2, pp. 62 – 74.
- Anderson O. (1993), On the internationalization process of the firm: a critical analysis, *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, No 2, pp. 209 – 231.
- Andersen P.H., Christensen P.R. (2000), Inter-partner learning in global supply chains: Lessons from NOVO Nordisk, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 6, No 2, pp. 105-116.
- Andersen P.H., Christensen P.R., Damgaard T. (2009), Diverging expectations in buyer-seller relationships: Institutional contexts and relationship norms, *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, No 7, pp. 814-824.
- Andersson S., Servais P. (2010), Combining industrial buyer and seller strategies for international supply and marketing management, *European Business Review*, Vol. 22, No. 1, pp. 64-81.
- Aquilon M. (1997), Cultural dimensions in logistics management: A case study from the European automotive industry, *Supply Chain Management*, Vol. 2, No. 2, pp. 76-87.
- Arnold U. (1999), Organization of global sourcing: ways towards na optimal degree of centralization, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 5, pp. 167 – 174.

- Aykol B., Palihawadana D., Leonidou L. C. (2013), Research on the Import Activities of Firms 1960-2010: Review, Assessment, and Future Directions, *Management International Review*, Vol. 53, No. 2, pp. 215-250.
- Babbar S., Prasad S. (1998), International purchasing, inventory management and logistics research: An assessment and agenda, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 18, No. 1, pp. 6-36.
- Bardin L. (1977), *Análise de Conteúdo*, Edições 70.
- Barney J.B. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, No 1, pp. 99 – 120.
- Bartels F.L. (2000), International competition and global co-operation, *Journal of Euromarketing*, Vol. 9, No. 2, pp. 85-97.
- Barthelemy J. (2006), The experimental roots of revolutionary vision, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 48, No. 1, pp. 81-84.
- Blackhurst J., Craighead C.W., Elkins D., Handfield R.B. (2005), An empirically derived agenda of critical research issues for managing supply-chain disruptions, *International Journal of Production Research*, Vol. 43, No. 19, pp. 4067-4081.
- Biemans W.G., Brand M.J. (1995), Reverse marketing: a synergy of purchasing and relationship marketing, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 31, No 3, pp. 29–37.
- Birou L.M., Fawcett S.E. (1993), International purchasing: benefits, requirements and challenges, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 29, No 2, pp. 28-37.
- Bozarth C., Handfield R., Das A. (1998), Stages of global sourcing strategy evolution: an exploratory study, *Journal of Operations Management*, Vol. 16, No. 2-3, pp. 241-255.
- Brindley C., Oxborrow L. (2014), Aligning the sustainable supply chain to green marketing needs: A case study, *Industrial Marketing Management*, Vol. 43, No. 1, pp. 44-55.
- Bruce M., Daly L., Towers N. (2004), Lean or agile: A solution for supply chain management in the textiles and clothing industry?, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 24, No. 1-2, pp. 151-170.
- Cagliano R., Caniato F., Golini R., Kalchschmidt M., Spina G. (2009), Supply chain configurations in a global environment: A longitudinal perspective, *Operations Management Research*, Vol. 1, No. 2, pp. 86-94.

- Canbolat Y.B., Gupta G., Matera S., Chelst K. (2008), Analysing risk in sourcing design and manufacture of components and sub-systems to emerging markets, *International Journal of Production Research*, Vol. 46, No. 18, pp. 5145-5164.
- Carter C.R. (2000), Ethical issues in international buyer-supplier relationships: A dyadic examination, *Journal of Operations Management*, Vol. 18, No. 2, pp. 191-208.
- Carter J.R., Maltz A., Yan T., Maltz E. (2008), How procurement managers view low cost countries and geographies: A perceptual mapping approach, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 38, No. 3, pp. 224-243.
- Carter J.R., Maltz A., Maltz E., Goh M., Yan T. (2010), Impact of culture on supplier selection decision making, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 21, No. 3, pp. 353-374.
- Cerruti C., Delbufalo E. (2009), International sourcing effectiveness in the fashion industry: The experience of Italian industrial districts, *International Journal of Globalisation and Small Business*, Vol. 3, No. 4, pp. 427-440.
- Chan F.T.S., Kumar N., Tiwari M.K., Lau H.C.W., Choy K.L. (2008), Global supplier selection: A fuzzy-AHP approach, *International Journal of Production Research*, Vol. 46, No. 14, pp. 3825-3857.
- Charvet F., Cooper M., Gardner J. (2008), The Intellectual Structure of Supply Chain Management: A Bibliometric Approach, *Journal of Business Logistics*, Vol. 29, No. 1, pp. 47-73.
- Christopher M., Mena C., Khan O., Yurt O. (2011), Approaches to managing global sourcing risk, *Supply Chain Management*, Vol. 16, No. 2, pp. 67-81.
- Clark D.P. (2007), Distance, production, and trade, *Journal of International Trade and Economic Development*, Vol. 16, No. 3, pp. 359-371.
- Collis J., Hussey R. (2009) Business Research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students, 3rd edition, New York, Palgrave Macmillan
- Craighead C.W., Blackhurst J., Rungtusanatham M.J., Handfield R.B. (2007), The severity of supply chain disruptions: Design characteristics and mitigation capabilities, *Decision Sciences*, Vol. 38, No. 1, pp. 131-156.
- Crane D., Stachura J., Dalmat S., King-Metters K., Metters R. (2007), International sourcing of services: The "Homeshoring" alternative, *Service Business*, Vol. 1, No. 1, pp. 79-91.
- Creazza A., Dallari F., Melacini M. (2010), Evaluating logistics network configurations for a global supply chain, *Supply Chain Management*, Vol. 15, No 2, pp. 154-164.

- Dankbaar B. (2007), Global sourcing and innovation: The consequences of losing both organizational and geographical proximity, *European Planning Studies*, Vol. 15, No. 2, pp. 271-288.
- Dantas B., Arkader R., Figueiredo O. (2012), The Practice of international Sourcing: a comparative study of Italian and Brazilian importers, *Proceedings of the 21st Annual IPSERA Conference*, 1 – 4 April, Naples, Italy
- Davis H.L., Eppen G.D., Mattsson L.G (1974), Critical factors in worldwide purchasing, *Harvard Business Review*, Vol. 52, No 6, pp. 81 – 90.
- Deane J.K., Craighead C.W., Ragsdale C.T. (2009), Mitigating environmental and density risk in global sourcing, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 39, No. 10, pp. 861-883.
- Demeter K. (2014), Operating internationally - The impact on operational performance improvement, *International Journal of Production Economics*, Vol. 149, pp. 172-182.
- Dobilas G., Macpherson A. (1997), Environmental regulation and international sourcing policies of multinational firms, *Growth and Change*, Vol. 28, No. 1, pp. 7-23.
- Dollinger M.J., Kolchin M.G. (1986), Purchasing and the Small Firm, *American Journal of Small Business*, Winter, pp. 33 – 45.
- Dubois A., Araujo L. (2007), Case research in purchasing and supply management: Opportunities and challenges, *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 13, pp 170-181.
- Easterby-Smith M., Thorpe R., Lowe A. (2002), Management Research: an Introduction, *Sage Publications*, 2nd Edition, London
- Eisenhardt K. (1989), Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, Vol. 14, pp. 532-550.
- Ellegaard C. (2006), Small company purchasing: A research agenda, *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 12, pp. 272-283.
- Ellegaard C. (2007), Small Company Owners' Attitude Towards Supply Risk. *Proceedings of the 16th IPSERA Conference*, 1-4 April 2007, Bath, United Kingdom
- Ellegaard C. (2008), Supply risk management in a small company perspective, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 13, No. 6, pp. 425 – 434.
- Ellram L. M. (1995), Total cost of ownership: an analysis approach for purchasing, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 25, No. 8, pp. 4 – 23.

- Elo S., Kyngäs H. (2008), The qualitative content analysis process, *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 62, No. 1, pp. 107 - 115.
- Enderwick P. (2009), Avoiding quality fade in Chinese global supply chains: Designing appropriate governance structures, *Business Process Management Journal*, Vol. 15, No. 6, pp. 876-894.
- Englyst L., Jorgensen F., Johansen J., Mikkelsen O.S. (2008), Commodity team motivation and performance, *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 14, No. 1, pp. 15-27.
- Ettlie J.E., Sethuraman K. (2002), Locus of supply and global manufacturing, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 22, No. 3, pp. 349-370.
- European Commission, *Small and medium-sized enterprises (SMEs) – SME Definition*. Withdrawn in December 18th, 2010 from http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme.definition/index_en.htm
- Faes W., Matthyssens P., Vandenbempt K. (2000), The Pursuit of Global purchasing Synergy, *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, pp. 539-553.
- Fagan M.L. (1991), A Guide in Global Sourcing, *Journal of Business Strategy*, Vol. 12, No. 2, pp. 21-25.
- Feurer R., Chaharbaghi K. (1994), Defining Competitiveness: a Holistic Approach, *Management Decision*, Vol. 32, No. 2, pp. 49-58.
- Frankel R., Näslund D., Bolumole Y. (2005), The “White Space” of Logistics Research: a look at the role of methods usage, *Journal of Business Logistics*, Vol.26, No.2, pp.185-209
- Frear C.R., Alguire M.S., Metcalf L.E. (1995), Country segmentation on the basis of international purchasing patterns, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 10, No. 2, pp. 59-68.
- Gelderman C.J., Semeijn J. (2006), Managing the global supply base through purchasing portfolio management, *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 12, No. 4, pp. 209-217.
- Giunipero L.C., Monczka R.M. (1990), Organizational approaches to managing international sourcing, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 20, No 4, pp. 3-12.
- Goh M., Lau G.T. (1998), Electronics international procurement offices in Singapore, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 4, Nos. 2-3, pp. 119-126.
- Golini R., Kalchschmidt M. (2015), Managing inventories in global sourcing contexts: A contingency perspective, *International Journal of Production Economics*, Vol. 165, pp. 64-78.

- Golini R., Kalchschmidt M. (2015a), Designing an expert system to support competitiveness through global sourcing, *International Journal of Production Research*, Vol. 53, No. 13, pp. 3836–3855.
- González-Benito J. (2007), A theory of purchasing's contribution to business performance, *Journal of Operations Management*, Vol. 25, No. 4, pp. 901-917
- Gonzalez-Padron T., Hult G.T.M., Calantone R. (2008), Exploiting innovative opportunities in global purchasing: An assessment of ethical climate and relationship performance, *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, No. 1, pp. 69-82.
- Gonzalez J.L., Laguna M. (2004), A Benders-based heuristic for the robust capacitated international sourcing problem, *IIE Transactions (Institute of Industrial Engineers)*, Vol. 36, No. 11, pp. 1125-1133.
- Gonzalez J.L., Marti R. (2008), Adaptive memory programming for the robust capacitated international sourcing problem, *Computers and Operations Research*, Vol. 35, No. 3, pp. 797-806.
- Grandinetti R., Mason M.C. (2012), Internationalization modes other than exporting: The missing determinant of export performance, *European Business Review*, Vol. 24, No. 3, pp. 236-254.
- Borschiver S., Guedes V. (2005), Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica, Salvador
- Hammami R., Frein Y., Hadj-Alouane A.B. (2012), An international supplier selection model with inventory and transportation management decisions, *Flexible Services and Manufacturing Journal*, Vol. 24, No. 1, pp. 4-27.
- Han C., Dresner M., Windle R.J. (2008), Impact of global sourcing and exports on US manufacturing inventories, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 38, No. 6, pp. 475-494.
- Hartmann E., Jahns C., Trautmann G. (2007), Global Sourcing Organizations, *Proceedings of the 16th Annual IPSERA Conference*, 1- 4 April, Bath, United Kingdom.
- Hartmann E.C., Trautmann G., Jahns C. (2008), Organisational design implications of global sourcing: A multiple case study analysis on the application of control mechanisms, *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 14, pp. 28 – 42.
- Holmlund M., Kock S., Vanyushyn V. (2007), Small and Medium Sized Enterprises' Internationalization and the Influence of Importing on Exporting, *International Small Business Journal*, Vol. 25, pp. 459 – 473.

- Horn P., Schiele H., Werner W. (2013), The “ugly twins”: Failed low-wage-country sourcing projects and their expensive replacements. *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 19, pp. 27–38.
- Hult G.T.M., Nichols Jr. E.L. (1999), A study of team orientation in global purchasing, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 14, Nos. 3-4, pp. 194-210.
- Hult G.T.M., Hurley R.F., Giunipero L.C., Nichols Jr. E.L. (2000), Organizational learning in global purchasing: A model and test of internal users and corporate buyers, *Decision Sciences*, Vol. 31, No. 2, pp. 293-322.
- Hult G.T. (2002), Cultural Competitiveness in Global Sourcing, *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, pp. 25 – 34.
- Hultman J., Hertz S., Johnsen R., Johnsen T. (2009), Global Sourcing Development at IKEA – a Case Study, *Proceedings of the 25th IMP Conference*, 3 – 5 September 2009, Marseilles, France.
- Hultman J., Hertz S. (2011), Exploring the dynamics of global sourcing development over time - The case of IKEA, *International Journal of Integrated Supply Management*, Vol 6, No. 2, pp. 109-126.
- Hultman J., Johnsen T., Johnsen R., Hertz S. (2012), An interaction approach to global sourcing: A case study of IKEA, *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 18, pp. 9-21.
- Humphreys P., Mak K.L., Yeung C.M. (1998), A just-in-time evaluation strategy for international procurement, *Supply Chain Management*, Vol. 3, No. 4, pp. 175-186.
- Jaklič A., Ćirjaković J., Chidlow A. (2012), Exploring the effects of international sourcing on manufacturing versus service firms, *Service Industries Journal*, Vol. 32, No. 7, pp. 1193-1207.
- Janhonen H. (2008), Planning of global sourcing from total acquisition cost perspective, *International Journal of Technology Intelligence and Planning*, Vol. 4, No. 1, pp. 95-114.
- Jin B., Farr C.A. (2010), Supplier selection criteria and perceived benefits and challenges of global sourcing apparel firms in the United States, *Family and Consumer Sciences Research Journal*, Vol. 39, No. 1, pp. 31-44.
- Joo S.-J., Min H., Kwon I.-W.G., Kwon H. (2010), Comparative efficiencies of specialty coffee retailers from the perspectives of socially responsible global sourcing, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 21, No. 3, pp. 490-509.
- Kaufmann L., Carter C.R. (2006), International supply relationships and non-financial performance-A comparison of U.S. and German practices, *Journal of Operations Management*, Vol. 24. No. 5, pp. 653-675.

- Kim T.W., Ko C.S., Kim B.N. (2002), An agent-based framework for global purchasing and manufacturing in a shoe industry, *Computers and Industrial Engineering*, Vol. 42, Nos. 2-4, pp. 495-506.
- Kleinert J. (2003), Growing trade in intermediate goods: Outsourcing, global sourcing, or increasing importance of MNE networks?, *Review of International Economics*, Vol. 11, No.3, pp. 464-482.
- Knudsen M.P., Servais P. (2007), Analysing internationalization configurations of SME's: The purchaser's perspective, *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 13, No. 2, pp. 137-151.
- Kotabe M. (1998), Efficiency vs. effectiveness orientation of global sourcing strategy: A comparison of U.S. and Japanese multinational companies, *Academy of Management Executive*, Vol. 12, No. 4, pp. 107-119.
- Kotabe M., Murray J.Y. (2004), Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, pp. 7 – 14.
- Kotabe M., Mol M.J., Ketkar S. (2008), An evolutionary stage model of outsourcing and competence destruction: a triad comparison of the consumer electronics industry, *Management International Review*, Vol. 48, No. 1, pp. 65-93.
- Kumar N., Andersson D., Rehme J. (2010), Logistics of low cost country sourcing, *International Journal of Logistics Research and Applications*, Vol. 13, No. 2, pp. 143 – 160.
- Lahiri S., Kedia B.L. (2011), Determining quality of business-to-business relationships: A study of Indian IT-enabled service providers, *European Management Journal*, vol. 29, No. 1, pp. 11-24.
- Lawrence J.J., Lewis H.S. (1996), Understanding the use of just-in-time purchasing in a developing country: The case of Mexico, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 16, No. 6, pp. 68-90.
- Leonidou L.C. (1999), Barriers to international purchasing: The relevance of firm characteristics, *International Business Review*, Vol. 8, No. 4, pp. 487-512.
- Levina N., Su N. (2008), Global multisourcing strategy: The emergence of a supplier portfolio in services offshoring, *Decision Sciences*, vol. 39, No. 3, pp. 541-570.
- Li Y., Lim A., Rodrigues B. (2007), Global sourcing using local content tariff rules, *IIE Transactions (Institute of Industrial Engineers)*, Vol. 39, No. 5, pp. 425-437.
- Lintukangas K., Peltola S., Virolainen V. (2009), Some issues of supply management integration, *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 15, pp. 240 – 248.

- Lloyd-Reason L., Mughan T. (2002), Strategies for internationalisation within SMEs: the key role of the owner-manager, *Journal of small Business and Enterprise Development*, Vol. 9, No. 2, pp. 120-129.
- Lorentz H., Töyli J., Solakivi T., Ojala L. (2015), The effect of low-cost country sourcing on supply chain administration cost, *International Journal of Logistics Research and Applications*, Vol. 18, No. 1, pp. 1-15.
- Lucero C. (2008), A relationship model between key problems of international purchasing and the post-purchase behavior of industrial firms, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 23, No. 5, pp. 332-341.
- Mangan J., Lalwani C., Gardner B. (2004), Combining Quantitative and Qualitative Methodologies in Logistics Research, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 34, No. 7, pp. 565-578.
- Manning S., Massini S., Lewin A.Y. (2008), A dynamic perspective on next-generation offshoring: The global sourcing of science and engineering talent, *Academy of Management Perspectives*, Vol. 22, No. 3, pp. 35-54.
- Maroco J. (2007), *Análise Estatística com utilização do SPSS*, 3ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa.
- Matthyssens P., Quintens L., Faes W. (2003), The process of global purchasing: Critical success factors and supplier impact. *Proceedings of the 19th IMP Conference, 4 – 6 September 2003*, Lugano, Switzerland.
- Meixell M.J., Gargeya V.B. (2005), Global supply chain design: A literature review and critique, *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, Vol. 41 (6 SPEC. ISS.), pp. 531-550.
- Mentzer J., Flint D. (1997), Validity in Logistics Research, *Journal of Business Logistics*, Vol. 18, No. 1, pp. 199-216.
- Meredith J. (1998), Building operations management theory through case and field research, *Journal of Operations Management*, Vol. 16, No. 4, pp. 441-454.
- Min H., Kim I. (2011), Measuring the risk of sourcing from low cost countries: A macro perspective, *International Journal of Services and Operations Management*, Vol. 9, No. 3, pp. 308-329.
- Miozzo M., Yamin M., Ghauri P.N. (2012), Strategy and structure of service multinationals and their impact on linkages with local firms, *Service Industries Journal*, Vol. 32, No. 7, pp. 1171-1191.

- Mohammad M.N., Julien D.M., Kay J.M. (2009), Global sourcing practices: the perceived importance of success factors and issues of actual implementation, *International Journal of Logistics Research and Applications*, Vol. 12, No. 5, pp. 363-379.
- Mol M.J. (2003), Purchasing strategic relevance, *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 9, pp. 43-50.
- Monczka R.M., Giunipero L.C. (1984), International Purchasing: Characteristics and Implementation, *Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 20, Fall, pp. 2 – 9.
- Monczka R.M., Trent R.J. (1991), Global Sourcing: A Development Approach, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 27, No. 2, pp. 2 – 25.
- Monczka R.M., Trent R.J. (2002), Understanding Integrated Global Sourcing – A Framework and Case Study, *Supply Chain Forum: an International Journal*, Vol. 3, No. 1, pp. 2-11.
- Morrissey B., Knight L. (2011), Purchasing in Small firms – past assumptions, current evidence, and future research, *Proceedings of the 20th Annual IPSERA Conference*, 10 – 13 April 2011, Maastricht, Netherlands.
- Morrissey B., Pittaway L. (2004), A study of procurement behaviour in small firms, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 11, No. 2, pp. 254-262.
- Morssinkhof S., Wouters M., Warlop L. (2011), Effects of providing total cost of ownership information on attribute weights in purchasing decisions. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 17, No. 2, pp. 132–142.
- Mudambi R., Schründer C. P. (1996), Progress towards buyer – supplier partnerships. Evidence from small and medium-sized manufacturing firms, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 2, No. 2/3, pp. 119-127.
- Mudambi R., Schründer C.P., Mongar A. (2004), How co-operative is co-operative purchasing in smaller firms? Evidence from UK engineering SMEs, *Long Range Planning*, Vol. 37, pp. 85-102.
- Munson C.L., Rosenblatt M.J. (1997), The impact of local content rules on global sourcing decisions, *Production and Operations Management*, Vol. 6, No. 3, pp. 277-290.
- Murray J.Y., Kotabe M. (1999), Sourcing strategies of U.S. service companies: A modified transaction-cost analysis, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 9, pp. 791-809.
- Murray J.Y. (2001), Strategic Alliance – Based Global Sourcing Strategy for Competitive Advantage: A Conceptual Framework and Research Propositions, *Journal of International Marketing*, Vol. 9, No. 4, pp. 30 – 58.

- Nair A., Jayaram J., Das A. (2015), Strategic purchasing participation, supplier selection, supplier evaluation and purchasing performance, *International Journal of Production Research*, Vol. 53, No. 20, pp. 6263–6278
- Naslund D. (2002), Logistics needs qualitative research: especially action research, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 32, No. 5, pp. 321-328.
- Nassimbeni G. (2003), Local manufacturing systems and global economy: are they compatible? The case of the Italian eyewear district, *Journal of Operations Management*, Vol. 21, pp. 151-171.
- Nassimbeni G. (2006), International sourcing: Empirical evidence from a sample of Italian firms, *International Journal of Production Economics*, Vol. 103, No. 2, pp. 694-706.
- Nassimbeni G., Sartor M. (2006), International purchasing offices in China, *Production Planning and Control*, Vol. 17, No. 5, pp. 494-507.
- Nellore R., Chanaron J.-J., Eric Soderquist K. (2001), Lean supply and price-based global sourcing - The interconnection, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 7, No. 2, pp. 101-110.
- Ogden J.A., Rossetti C.L., Hendrick T.E. (2007), An exploratory cross-country comparison of strategic purchasing, *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 13, pp. 2-16.
- Orberg P.D., Petersen B. (2012), Global sourcing of services versus manufacturing activities: Is it any different?, *Service Industries Journal*, Vol. 32, No. 4, pp. 591-604.
- Oruezabala G. (2009), Purchasing abroad: a typology of buyers' attitudes within global SRM. Findings from exploratory interviews, *Proceedings of the 25th IMP Conference*, 3–5 September 2009, Marseilles, France.
- Overby J.W., Servais P. (2005), Small and medium-sized firms' import behaviour: The case of Danish industrial purchasers, *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, pp. 71-83.
- Pagano A. (2009), The role of relational capabilities in the organization of international sourcing activities: A literature review, *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, No. 8, pp. 903-913.
- Paik S., Bagchi P., Skjott-Larsen T., Adams J. (2009), Purchasing Development in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs), *Supply Chain Forum – An International Journal*, Vol. 10, No. 1, pp. 92 – 107.
- Papadopoulou E.M., Manthou V., Vlachopoulou M. (2010), Ocean carriers' transition from transport providers to supply chain integrators: A case study, *International Journal of Shipping and Transport Logistics*, Vol. 2, No 1, pp. 76-94.

- Parthiban P., Punniyamoorthy M., Ganesh K., Janardhana G.R. (2009), Bidding process and integrated fuzzy model for global sourcing based on customer preferences, *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, Vol. 3, No. 1, pp. 18-37.
- Pellicelli M. (2009), From outsourcing to offshoring and virtual organizations: How management redefines the boundaries of companies, *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, Vol. 9, No. 7, pp. 77-88.
- Perkins D., Gunaekaran A. (1998), Improving the effectiveness of purchasing in a small company: a case study, *Production Planning & Control*, Vol. 9, No. 6, pp. 611 – 618.
- Peterson K.J., Frayer D.J., Scannell T. V. (2000), An empirical investigation of global sourcing strategy effectiveness, *Journal of Supply Chain Management*, Spring, pp. 29-38.
- Pilkington A., Meredith J. (2009), The evolution of the intellectual structure of operations management – 1980 – 2006: A citation/co-citation analysis, *Journal of Operations Management*, Vol. 27, No. 3, pp. 185-202.
- Platts K.W., Song N. (2010), Overseas sourcing decisions - the total cost of sourcing from China, *Supply Chain Management*, Vol. 15, No. 4, pp. 320-331.
- Portal do Instituto Nacional de Estatística,
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=224784102&PUBLICACOESmodo=2, acedido em 28/02/2016
- Pressey A., Tzokas N., Winklhofer H. (2007), Strategic purchasing and the evaluation of 'problem' key supply relationships: what do key suppliers need to know?, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 22, No. 5, pp. 282-294.
- Pressey A., Winklhofer H., Tzobas N. (2009), Purchasing Practices in small to medium sized enterprises: an examination of strategic purchasing adoption, supplier evaluation and supplier capabilities, *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 15, pp. 214-226.
- Presutti W.D. (1988), Purchasing Management Practices of Small Manufacturers, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 24, No. 4, pp. 26 – 31.
- Quayle M. (2001), E- Commerce: the challenge for UK small and medium size enterprises, *Proceedings of the 10th IPSERA Conference*, 8-11 April 2001, Jönköping Sweden.
- Quayle M. (2002), Purchasing in small firms, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 8, pp. 151-159.
- Quayle M. (2003), A study of supply chain management practice in UK industrial SMEs, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 8, No. 1, pp. 79 – 86.

- Quintens L., Matthyssens P., Faes W. (2005a), Purchasing internationalization on both sides of the Atlantic, *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 11, No. 2-3, pp. 57-71.
- Quintens L., Matthyssens P., Faes W. (2005b), The internationalization process of purchasing on both sides of the Atlantic: Resemblances and differences, *Proceedings of the 14th IPSERA Conference*, 20-23 March 2005, Archamps, France.
- Quintens L., Pauwels P., Matthyssens P. (2005), A Globalizing Perspective on Purchasing Strategies, *Proceedings of the 21st IMP Conference*, 1-3 September 2005, Rotterdam, Netherlands.
- Quintens L., Pauwels P., Matthyssens P. (2006a), Global purchasing strategy: Conceptualization and measurement, *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, No. 7, pp. 881-891.
- Quintens L., Pauwels P., Matthyssens P. (2006b), Global purchasing: State of the art and research directions, *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 12, No. 4, pp. 170-181.
- Ramsay J. (2001), Purchasing's strategic irrelevance, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 7, No. 4, pp. 257-263.
- Ramsay J. (2008), Purchasing theory and practice: an agenda for change, *European Business Review*, Vol. 20, No. 6, pp. 567-569.
- Rexha N., Miyamoto T. (2000), International sourcing: an Australian perspective, *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 36, No. 1, pp. 27-34.
- Ruamsook K., Russell D., Thomchick E. (2007), U.S. sourcing from low-cost countries: A comparative analysis of supplier performance, *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 43, No. 4, pp. 16-30.
- Salleh A.L., Mohammad M.N. (2007), Worldwide Sourcing applications of Small and Large Electrical and Electronic Companies in Malaysia, *International Review of Business Research Papers*, Vol. 3, No. 4, pp. 244-253.
- Salmi A. (2006), Organising international supplier relations: An exploratory study of western purchasing in China, *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 12, pp. 197-208.
- Samli A., Browning J.M. (2003), Developing Competitive Advantage: International Sourcing as a Strategic Tool, *Journal of Global Marketing*, Vol. 16, No. 4, pp. 35-52.
- Sanchez-Rodriguez C. (2009), Effect of strategic purchasing on supplier development and performance: a structural model, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 24, No. 3, pp. 161-172.

- Sartor M., Orzes G., Nassimbeni G., Jia F., Lamming R. (2014), International purchasing offices: Literature review and research directions, *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 20, No. 1, pp. 1-17.
- Sawhney R., Sumukadas N. (2005), Coping with customs clearance uncertainties in global sourcing, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 35, No. 4, pp. 278-295.
- Saxena K.B.C., Bharadwaj S.S. (2009), Managing business processes through outsourcing: A strategic partnering perspective, *Business Process Management Journal*, Vol. 15, No. 5, pp. 687-715.
- Schiele H. (2007), Supply-management maturity, cost savings and purchasing absorptive capacity: Testing the procurement–performance link, *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 13, No. 4, pp. 274-293.
- Schiele H. (2008), Location, location: The geography of industry clusters, *Journal of Business Strategy*, Vol. 29, No. 3, pp. 29-36.
- Schiele H., Horn P., Vos B. (2009), Global Sourcing: Purchasing panacea or just one sourcing strategy among many?, *Proceedings of the 16th International EurOMA Conference*, Sweden, Chalmers University.
- Schiele H., Horn P., Vos, B. (2011), Estimating cost-saving potential from international sourcing and other sourcing levers: Relative importance and trade-offs, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 41, No. 3, pp. 315-336.
- Schmeisser B. (2013), A Systematic Review of Literature on Offshoring of Value Chain Activities, *Journal of International Management*, Vol. 19, No. 4, pp. 390-406.
- Schoenherr T., Rao Tummala V.M., Harrison T.P. (2008), Assessing supply chain risks with the analytic hierarchy process: Providing decision support for the offshoring decision by a US manufacturing company, *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 14, No. 2, pp. 100-111.
- Scully J.I., Fawcett S.E. (1994), International Procurement Strategies: Challenges and Opportunities for the Small Firm, *Production and Inventory Management Journal*, Vol. 35, No. 2, pp. 39-46.
- Seuring S. (2008), Assessing the rigor of case study research in supply chain management, *Supply Chain Management: an International Journal*, Vol. 13, No 2, pp. 128-137.
- Sheth J.N., Sharma A. (1997), Supplier relationships: Emerging issues and challenges, *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, No. 2, pp. 91-100.

- Silva E.L., Menezes E.M (2005), Metodologia da Pesquisa e Elaboração da Dissertação, 4ª Edição, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Sincorá L., Júnior A., Oliveira M. (2014), Custo total de propriedade: uma pesquisa bibliométrica, *XVII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais - Operações Humanitárias e Cadeias Sustentáveis*.
- Smith J.M. (1999), Item selection for global purchasing, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 5, No. 3-4, pp. 117-127
- Spina G., Caniato F., Luzzini D., Ronchi S. (2013), Past, present and future trends of purchasing and supply management: An extensive literature review, *Industrial Marketing Management*, Vol. 42, No. 8, pp. 1202-1212
- Steinle C., Schiele H. (2008), Limits to Global Sourcing? Strategic consequences of dependency on international suppliers: Cluster theory, resource-based view and case studies, *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 14, pp. 3 – 14.
- Stuart I., McCutcheon D., Handfield R., McLachlin R., Samson D. (2002), Effective case research in operations management: a process perspective, *Journal of Operations Management*, Vol. 20, pp. 419-433
- Swamidass P.M. (1993), Import Sourcing Dynamics: An Integrative Perspective, *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, No. 4, pp. 671 – 689.
- Thruogachantar P., Zailani S. (2011), The influence of purchasing strategies on manufacturing performance: An empirical study in Malaysia, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 22, No. 5, pp. 641-663.
- Trautmann G., Bals L., Hartmann E. (2009), Global sourcing in integrated network structures: The case of hybrid purchasing organizations, *Journal of International Management*, Vol. 15, pp. 194-208.
- Trent R.J., Monczka R.M. (2003), International Purchasing and Global Sourcing – What are the Differences?, *The Journal of Supply Chain Management*, Vol. 39, No. 4, pp. 26-36.
- Trent R.J., Monczka R.M. (2003a), Understanding integrated global sourcing, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 33, No. 7, pp. 607-629.
- Trent R.J., Monczka R.M. (2005), Achieving Excellence in Global Sourcing, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 47, No. 1, pp. 24-32.

- Tunisini A., Bocconcelli R., Pagano A. (2011), Is local sourcing out of fashion in the globalization era? Evidence from Italian mechanical industry, *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, No. 6, pp. 1012-1023.
- Voss C., Tsikriktsis N., Frohlich M. (2002), Case Research in Operations Management, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 22, No. 2, pp. 195-219.
- Weber M., Hiete M., Lauer L., Rentz O. (2010), Low cost country sourcing and its effects on the total cost of ownership structure for a medical devices manufacturer, *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 16, No. 1, pp. 4-16.
- Yang Z., Wang X., Su C. (2006), A review of research methodologies in international business, *International Business Review*, Vol. 15, No 6, pp. 601-617.
- Yin, R. K. (2009), Case Study Research – Design and Methods, Fourth Edition, SAGE Publications
- Zeng A.Z. (2003), Global sourcing: Process and design for efficient management, *Supply Chain Management*, Vol. 8, No. 4, pp. 367-379.
- Zheng J., Knight L., Harland C., Humby S., James K. (2007), An analysis of research into the future of purchasing and supply management, *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 13, pp. 69-83.
- Zhu L., Schulze L., Zhao L. (2009), A comparative study of international automobile sourcing strategies based on stochastic process analysis, *International Journal of Services and Operations Management*, Vol. 5, No. 6, pp. 817-831.

ANEXOS

Anexo 1. Estudos sobre *International Purchasing/Global Sourcing* e principais conclusões

Anexo 2. Listagem dos artigos considerados na análise bibliométrica

Anexo 3. Protocolo da entrevista semiestruturada

Anexo 4. Análise de conteúdo das entrevistas efetuadas

Anexo 1. Estudos sobre International Purchasing/Global Sourcing e principais conclusões

TABELA I - MOTIVAÇÕES, FACILITADORES E OBSTÁCULOS/BARREIRAS AO IP/GS			
Autor	Foco da investigação	Contexto do estudo/Metodologia	Principais conclusões e contribuições
Alguire et al (1994)	Averiguar quais os fatores determinantes que levam as empresas a utilizar fornecedores estrangeiros, ou quais os fatores que levam as empresas a evitar essa prática.	Empresas industriais sediadas nos Estados Unidos./ Entrevistas a 15 CEOs e questionários enviados por correio; foram obtidas 115 respostas representativas de 68 indústrias diferentes.	Os resultados indicam que as empresas compradoras seguem uma abordagem mais tradicional em relação à função compras, e que não está isenta de riscos, concentrando-se na procura de fornecedores estrangeiros que ofereçam custos mais baixos. A capacidade de aceder e confiar numa rede global de fornecedores de nível mundial, considerando fatores como a tecnologia e a qualidade, é a chave para assegurar a competitividade no mercado global.
Birou & Fawcett (1993)	Averiguar quais os desafios, requisitos e benefícios da prática de compras a nível internacional nas empresas.	Empresas (de dimensão variada) dos EUA, do sector industrial./ Questionários: foram obtidas 149 respostas	Benefícios mais importantes são: acesso a bens de mais baixo preço e com qualidade superior, acesso a tecnologias mais avançadas. Os desafios podem ser divididos em 3 categorias: estratégicos (entregas em JIT, identificação e qualificação de fornecedores, suporte logístico para canais de distribuição mais longos); táticos (impostos, flutuações nas taxas de câmbio,...); ambientais (p.ex. diferenças culturais e situação política e económica). Dos requisitos podem ser salientados os seguintes: apoio da gestão de topo; desenvolvimento de competências de comunicação e de capacidades para as compras internacionais; estabelecimento de relações de longa duração e conhecimento das práticas de negócio estrangeiros.
Matthyssens et al (2003)	Desenvolvimento de um modelo (preliminar) representativo do processo de internacionalização, baseado nos fatores (1) motivadores e (2) inibidores, (3) nas características chave que um programa de procura internacional deve ter, (4) nos fatores críticos de sucesso e (5) nas medidas de eficiência da internacionalização	Empresas multinacionais de média dimensão, de origem americana e europeia./ Estudos de caso levados a cabo em oito empresas (2 americanas, 6 europeias). Uso de triangulação metodológica.	Criação de um modelo (preliminar) representativo do processo de internacionalização baseado nos cinco fatores referidos inicialmente. Foi reconhecida a necessidade de efetuar uma investigação mais aprofundada acerca dos fatores que levam as empresas a comprar internacionalmente.
Nassimbeni (2006)	Os objetivos principais são: natureza do fenómeno de procura internacional, motivações e obstáculos, tipo de produtos comprados no estrangeiro; critérios de seleção de fornecedores, fontes de informação; abordagens organizacionais e vantagens da atividade de compras a nível internacional	Empresas italianas do sector industrial./ Questionário enviado por e-mail. 78 respostas obtidas	As empresas do sector industrial têm uma apetência considerável para a internacionalização das compras. Maiores motivações são o acesso a recursos mais baratos e diferenciados e intensificação da competição internacional; além disso, têm a possibilidade de desenvolver a presença em mercados estrangeiros. Os principais obstáculos prendem-se com dificuldades na gestão logística, dificuldades na avaliação das competências dos fornecedores estrangeiros e estabelecer, com eles, relações positivas. As exigências com os produtos comprados estão relacionados não só com o preço, mas também é exigida qualidade elevada e são procurados produtos tecnologicamente avançados. Os critérios na seleção de fornecedores estrangeiros não diferem significativamente dos utilizados para o mercado doméstico. Vantagens da procura internacional: racionalização da produção e distribuição; oportunidades de diferenciação; possibilidade de expansão comercial para novos mercados e vantagens em termos de custos.
Overby e Servais (2005)	Questões de estudo: (1) Até que ponto as PME estão envolvidas em atividades de compras a nível internacional; (2) Como é estabelecido o contacto inicial e quais os motivos de escolha dos fornecedores e (3) como é	PME industriais dinamarquesas, de três áreas geográficas./ Questionários enviados por e-mail: foram recebidas 105 respostas válidas.	Resultados: (1) grande parte das PME estudadas efetua compras a nível internacional, não só em países vizinhos (maior afinidade cultural), mas algumas também em países fora da Europa; (2) motivações: preço mais baixo, melhor qualidade; também importantes são a fiabilidade nas entregas e prazos de entrega mais curtos. Quanto ao modo de contacto inicial, os mais frequentes são o contacto pelo próprio fornecedor e através de feiras internacionais; (3) as PME vocacionadas para manter relações de confiança e cooperação com os seus fornecedores

	que as PME entendem as relações com os seus fornecedores, em termos de problemas percebidos e cooperação?		estão mais predispostas a desenvolver as suas atividades de compras a nível internacional (este facto é compreensível, uma vez que a confiança e a colaboração servem para reduzir o grau de incerteza que está normalmente associado aos mercados internacionais).
Quintens et al (2005)	As três questões base deste estudo são: (1) Quais as motivações e desafios para as empresas quando compram internacionalmente; (2) quais são os determinantes de configuração associados ao processo de internacionalização de compras e (3) que estratégia de compras (diretas ou indiretas) utilizam as empresas no ambiente internacional?	7 Empresas dos EUA – do estado de Nova Iorque e 5 empresas europeias – sediadas na Bélgica. Das 12 empresas, 6 são PME e 6 de grande dimensão./ Múltiplos estudos de caso com recurso a triangulação metodológica	Em relação a (1): motivações são preço, qualidade e disponibilidade de bens e serviços; desafios são p.e. fornecimento eficiente em JIT, encontrar os fornecedores mais qualificados no estrangeiro e as diferenças culturais e de linguagem. (2) Em termos de configuração, pode haver oscilações entre a centralização da função compras e uma total descentralização. (3) a decisão de se usar intermediários pode estar relacionada com fatores como a configuração de SC, o nível de risco que a empresa está disposta a correr e o grau de conhecimento acerca dos potenciais mercados abastecedores. As PME têm uma orientação internacional menor, devido à falta dos recursos necessários para procura, a nível internacional, das melhores soluções em termos de compras.
Quintens et al (2006b)	Revisão da literatura sobre a investigação feita acerca da atividade de compras a nível internacional.	Não aplicável/ Revisão de literatura	É realçada a necessidade de mais estudos em PME. A procura internacional tem evoluído, partindo de uma atividade que era encarada como sendo um suporte ao negócio, para uma atividade que é encarada como uma arma competitiva. Os estudos sobre compras a nível global podem ser divididos em 3 categorias: impulsionadores (elementos que aceleram ou favorecem a decisão de comprar internacionalmente), facilitadores (condições que facilitam as compras internacionais) e barreiras (fatores que tornam mais difícil a atividade de compras a nível internacional).
Salleh e Mohammad (2007)	Estudo comparativo das práticas de procura internacional entre PMEs e empresas de grande dimensão sobre a perceção que cada um dos tipos de empresas tem acerca dos benefícios, desafios e fatores críticos de sucesso.	Empresas de grande dimensão e PMEs da Malásia, do sector elétrico e eletrónico, concretamente em Kuala Lumpur e Selangor./ Questionários: - 26 respostas de PMEs - 26 respostas de grandes empresas	(1) Maiores benefícios: produtos de maior qualidade, de mais baixo preço e acesso a tecnologia internacional. (2) Desafios: flutuações nas taxas de câmbio (mais importante para a GE, talvez devido às maiores quantidades transacionadas) (3) Fatores críticos de sucesso: desenvolvimento de competências de comunicação, desenvolvimento interno de pessoal especializado nas compras internacionais e estabelecimento de relações de longo prazo com os fornecedores.
Salmi (2006)	Procura internacional no contexto chinês: análise das práticas de compras a empresas chinesas, por parte de empresas ocidentais.	Sete empresas situadas na Finlândia: três SME 100% finlandesas, duas são multinacionais com sede na Finlândia e outras duas multinacionais, mas um com sede nos EUA e a outra com sede noutro país europeu./ Estudo de caso.	Motivações principais para comprar na China são o baixo preço e ao mesmo tempo a boa relação qualidade/preço. Conseguem ser criadas relações de longo prazo entre comprador e fornecedor, embora não sejam verdadeiramente relações de parceria. Os gestores de compras ocidentais consideram que as competências chave para ultrapassar as barreiras relacionais (distância geográfica e cultural) são as aptidões sociais e o interesse pela cultura chinesa.
Scully e Fawcett (1994)	(1) Testar empiricamente o dogma de que as PME não conseguem ter sucesso nas compras internacionais e (2) melhorar a capacidade de decisão dos gestores de compras facultando uma melhor visão do processo de procura internacional no contexto das PME.	Empresas industriais sediadas nos EUA/ questionários enviados a 500 gestores de compras seniores; foram obtidas 72 respostas válidas.	Contrariamente à convicção existente, as PME compram internacionalmente e com sucesso. A abordagem às compras internacionais é substancialmente diferente da que é feita pelas empresas de maior dimensão; as PME situam-se, na sua maioria no nível 2 do modelo evolutivo de Monczka and Trent (2002). São sugeridas as seguintes linhas de orientação para que as PME possam melhorar a sua competitividade através das compras internacionais: (1) saber reconhecer as necessidades, (2) alinhamento estratégico com a estratégia da empresa, (3) avaliação dos processos internos de modo a perceber o que pode ser vantajoso comprar no exterior, (4) análise do mercado, de modo a optar pelas melhores e mais vantajosas tecnologias de produção, (5) capacidade de recolha da informação necessária, (6) seleção acertada do país e fornecedores que respeitem os critérios de exigência das empresas compradoras e (7) suporte adequado a nível logístico.

TABELA II - PROCESSO E ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DO IP/GS

Autor	Foco da investigação	Contexto do estudo/Metodologia	Principais conclusões e contribuições
Agndal (2006)	Conhecer o processo de entrada no mercado de compras estrangeiro por PME, nomeadamente: (1) quais os mercados escolhidos pelas PME ao longo do tempo; (2) quais as razões da escolha desses mercados e (3) como pode ser caracterizado o processo de entrada em termos de reatividade –proatividade e formação de estratégia, emergente ou deliberada.	Empresas de pequena e média dimensão suecas, do sector industrial./ Múltiplos estudos de caso conduzidas em 10 PME. O método utilizado foi a entrevista feita ou ao gestor de compras ou ao gestor da empresa.	A grande maioria dos mercados internacionais são mercados vizinhos (menor distância física e provavelmente menor distância cultural). Mercados fisicamente mais distantes são procurados numa fase posterior, ou não são procurados de todo. Os mercados mais próximos são normalmente procurados para fornecerem produtos de qualidade superior ou que não estão disponíveis nos mercados domésticos. As razões para a procura em mercados mais distantes prendem-se sobretudo com poupança, em termos de custos. Não existe um comportamento padrão na expansão das compras para mercados estrangeiros, por parte das PME. O entanto, na maioria das vezes aquele é um processo reativo e não proactivo.
Bozarth et al (1998)	Análise da relação entre as decisões de procura internacional, estratégias de procura/compra e desempenho conseguido com a função compras.	Empresas industriais sediadas nos EUA/ questionários enviados a 500 gestores de compras; foram obtidas 108 respostas, 97 das quais válidas.	Com base no modelo desenvolvido por Monczka and Trent (1991), conclui-se que as diferenças entre os fatores motivacionais que levam ao desenvolvimento da estratégia de compras internacionais não é significativa, entre as empresas que se encontram na fase 2 e aquelas que estão nas fases 3-4.As diferenças mais significativas entre dois grupos de empresas não estão ao nível da gestão e do desempenho da função compras, mas sim nos critérios de seleção de fornecedores utilizados pelas empresas das fases 3-4.
Fagan (1991)	Apresentar os requisitos e processo de desenvolvimento da procura global de modo a que as empresas sejam bem sucedidas e consigam obter os benefícios que dela advêm.	Conceptual.	Apresenta (1) os benefícios que se podem obter com a atividade de compras a nível internacional, (2) etapas para um desenvolvimento sustentado da procura global (que passa por 3 fases) e (3) requisitos importantes que permitem levar a cabo uma procura global bem-sucedida.
Hultman et al (2009)	Principais fatores que levaram ao desenvolvimento da procura global na IKEA e comparação com os modelos existentes.	Cadeia de distribuição de mobiliário sueca – IKEA./ Estudo de caso	O processo de desenvolvimento da internacionalização é incremental mas não é independente dos outros intervenientes da cadeia de abastecimento (sejam fornecedores domésticos ou internacionais). As estratégias de procura global das empresas de grande dimensão podem influenciar os fornecedores no seu processo de globalização, ao logo de toda a cadeia de abastecimento.
Lloyd-Reason & Mughan (2002)	Processo de internacionalização nas PME e qual o papel das atitudes e comportamentos do dono/gerente nesse processo.	8 PME: 2 de Espanha, 2 da Alemanha, 2 da Grã-Bretanha e 2 de Itália./ Estudos de caso	As características comportamentais nas PME em termos da internacionalização das suas atividades são determinadas, em 1ª instância, pelo dono/gerente da empresa. Essas características comportamentais resultam da “orientação cultural” do dono/gerente. Esta orientação cultural é influenciada por um certo número de fatores, como sejam conhecimentos linguísticos, conhecimento acerca dos concorrentes estrangeiros, culturas estrangeiras, nível de formação,... No processo de internacionalização de uma PME, é fundamental perceber se o dono/gerente está recetivo à abertura dos mercados internacionais; sem o seu apoio e liderança, nenhum processo de internacionalização será bem sucedido.
Mohammad et al (2009)	Estudo sobre a forma de implementação da estratégia de procura global. Foi efetuado um estudo empírico no qual foram identificados os oito fatores considerados mais importantes para o sucesso da estratégia de procura global e o grau de implementação efetiva desses fatores na referida estratégia.	Empresas sediadas na Grã-Bretanha./ Questionários enviados por e-mail. De uma amostra global de 474 questionários enviados, obtiveram-se 42 respostas.	As principais contribuições são: (1) As empresas que implementam uma estratégia de procura global classificam determinados fatores como sendo mais críticos para o seu esforço de internacionalização da procura, por comparação com as empresas que praticam somente a internacionalização de compras; (2) as empresas nos níveis de procura mais altos (níveis IV e V – ver fig. 1), que são na sua maioria empresas de grande dimensão, praticam atividades de procura global mais extensivamente; (3) de acordo com os níveis de procura onde se encontram, as empresas hierarquizam de forma distinta os diferentes fatores e finalmente (4) nas empresas dos níveis II e III, as diferenças entre a importância dada aos fatores e o respetivo grau de implementação é consideravelmente superior do que nas

			empresas dos níveis IV e V (quer isto dizer que aquelas empresas têm que fazer um esforço para anular essas diferenças de modo a melhorar a implementação da sua estratégia de procura global).
Monczka and Trent (1991)	<p>Analisar o crescimento da procura internacional nas empresas como um processo que se desenvolve em 4 fases. Apresentar ainda uma progressão hierárquica das estratégias de procura internacionais para estratégias de procura global e caracterizar cada uma dessas estratégias.</p>	<p>Numa 1ª fase, 26 empresas americanas, japonesas e europeias e numa 2ª fase 85 fabricantes americanos, provenientes de 25 indústrias/ Questionários</p>	<p>Apresentação de um modelo de desenvolvimento das compras a nível internacional em 4 fases: (1) Compras apenas no mercado doméstico, (2) Compras a fornecedores estrangeiros baseadas nas necessidades – atitude reativa, (3) Compras no mercado estrangeiro como parte de uma estratégia de procura global – início de uma atitude pró-ativa e (4) Integração e coordenação dos requisitos para uma estratégia eficaz de procura a nível global.</p>
Monczka and Trent (2002)	<p>Clarificar a diferença entre o conceito de compras internacionais e procura global. Apresentar um modelo que ilustra o processo de desenvolvimento da procura global.</p>	<p>Conceptual e exemplificação com um estudo de caso de uma empresa química americana.</p>	<p>Apresentação de um modelo de desenvolvimento das compras a nível internacional em 5 fases: (1) compras apenas no mercado doméstico, (2) compras a nível internacional, mas só se forem uma necessidade, (3) compras a nível internacional como parte da estratégia de compras, (4) integração e coordenação das estratégias de procura global e (5) integração e coordenação das estratégias de procura global com outros grupos funcionais. As fases (2) e (3) referem-se a compras internacionais e as fases (4) e (5) a procura global.</p>
Swamidass (1993)	<p>Desenvolver um modelo integrativo de procura global que reúna, num único modelo, as várias perspectivas sobre este tema. Descrever o processo de desenvolvimento da procura global.</p>	<p>Empresas americanas/Conceptual</p>	<p>Apresentação de um modelo que mostra a extensão da procura em função de 3 fatores: (1) custo, (2) estratégia e (3) infraestruturas para o comércio internacional.</p> <p>Apresentação de um modelo de desenvolvimento das compras a nível internacional em 3 fases: (1) empresas locais - não existem atividades de compras internacionais, (2) compras internacionais com o objetivo de minimizar custos, (3) compras internacionais para obter vantagem competitiva (qualidade, tecnologia, flexibilidade...) e (4) empresas globais - compras internacionais como arma estratégica.</p>

TABELA III - GESTÃO E DESIGN ORGANIZACIONAL

Autor	Foco da investigação	Contexto do estudo/Metodologia	Principais conclusões e contribuições
Arnold (1999)	Averiguar o grau de centralização das empresas relativamente à procura global (<i>global sourcing</i>).	Empresas sediadas na Alemanha/ Estudo de casos.	Foram definidos três modelos organizacionais em relação à procura global e que foram definidos de acordo com o grau de internacionalização e centralização da empresa: (1) modelo de compras centralizadas, (2) modelo de subcontratação e (3) modelo de coordenação (entre os vários locais e unidades de negócio).
Faes et al (2000)	Como deve ser desenvolvido o processo para conseguir atingir sinergias de procura global e quais a linhas de orientação que devem ser seguidas pelos gestores para conseguirem atingir aquele objetivo.	20 empresas multinacionais e europeias, com atividades de compras globais em pelo menos 4 países./ Entrevistas num grupo de empresas restrito (<i>focus group</i>) e estudo de casos.	A implementação de uma estratégia coordenada de compras globais é um processo gradual e demorado, com resultados a médio/longo prazo. Uma estratégia de coordenação não funciona se não houver vantagens efetivas para todas as fábricas/filiais envolvidas. De uma forma geral, uma coordenação de sucesso e efetiva, a nível das compras globais, tem que ser baseada na comunicação aberta e franca entre o pessoal que coordena as compras, os responsáveis pelas compras locais e os gestores das fábricas.
Giunipero e Monczka (1990)	(1) Quais as abordagens organizacionais que podem utilizadas na atividade de compras internacionais? (2) Onde devem estar situados os centros de decisão para as compras internacionais? (3) Qual o papel desempenhado pelos vários grupos responsáveis pelas compras?	24 empresas multinacionais sediadas nos EUA/ Questionários, 10 empresas forma visitadas e foram feitas 14 entrevistas telefónicas.	Há uma tendência para as empresas multinacionais continuarem a operar numa base de descentralização, no que toca às compras internacionais. É apresentado um modelo que caracteriza os esforços relativos à procura internacional, abordando questões organizacionais, de estrutura, autoridade e papeis a desempenhar pelos diferentes grupos de compras no processo de procura internacional.
Handfield e Nichols (2004)	Quais os fatores a considerar para se desenvolverem e gerirem relações eficazes com os fornecedores, especialmente se estes estiverem localizados em diferentes pontos no globo?	Conceptual	São identificados 11 fatores chave que as empresas compradores devem considerar nas suas compras globais, sendo que os recursos humanos são um fator comum e de crucial importância: (1) confiança nas relações fornecedor – cliente, (2) comunicação eficaz, (3) gestão eficaz das relações pessoais cliente – fornecedor, (4) saber manter relações positivas cliente – fornecedor, em contextos económicos desfavoráveis, (5) necessidade de personalizar procedimentos normalizados, adaptando-os a cada fornecedor, (6) envolvimento efetivo de todos os grupos funcionais envolvidos nas compras e os fornecedores, (7) avaliação de desempenho da cadeia de abastecimento, (8) e (9) partilha de informação relevante de forma eficaz e sem distorções, feita pessoalmente quando necessário, (10) pesar o custo-benefício de optar por leilões de fornecedores e (11) garantir que os recursos humanos afetos à função compras têm as qualificações necessárias.
Hartmann et al (2008)	Averiguar quais as implicações da procura global no design organizacional.	8 empresas multinacionais sediadas na Alemanha/ Estudo de casos.	As empresas globais tendem a centralizar a gestão das compras a nível internacional. Estas empresas têm necessidade de implementar mecanismos de controlo e de processamento eficaz da informação, no sentido de bem gerir e coordenar a procura global.
Knudsen e Servais (2007)	As questões são: (1) Quais são as possíveis configurações de internacionalização resultantes de combinações particulares das atividades de importação e exportação de uma empresa e (2) O que é que distingue empresas com diferentes configurações de internacionalização, em termos de aspetos estruturais e comportamentais, em relação as empresas que	Empresas industriais dinamarquesas, de três áreas geográficas: Funen, West Zealand e south-east Jutland./ Foram enviados dois questionários, um para o responsável das compras e outro para o responsável das vendas. 77 empresas responderam aos dois questionários.	As diferentes configurações de internacionalização são: (1) Empresas globais – de maior dimensão; (2) Compradoras internacionais; (3) Vendedoras internacionais e (4) Empresas locais – as de menor dimensão. Neste estudo, concluiu-se que as empresas compradoras internacionais são normalmente de maior dimensão do que as vendedoras internacionais. Verificou-se igualmente que as compradoras internacionais e as globais têm uma necessidade acrescida de desenvolver relações de parceria e confiança com os seus fornecedores, por comparação com as empresas locais e vendedoras internacionais. Este resultado reforça a ideia de que o tipo de relações com os fornecedores tem uma implicação direta na qualidade dos produtos do comprador. Atividades de importação têm, por isso, subjacente uma maior dependência dos parceiros.

	não possuem quaisquer atividades a nível internacional?		
Ogden et al (2007)	Estudo comparativo entre países da importância e influência dos seguintes três fatores na estratégia de compras: (1) profissionalismo; (2) importância atribuída às compras pela empresa e (3) nível de sofisticação da gestão das compras/fornecimento.	Empresas sediadas em 7 países norte-americanos e europeus: Canadá, Estados Unidos, Bélgica, França, Alemanha, Hungria e Grã-Bretanha./ Questionários: foram obtidas 261 respostas válidas.	Verifica-se que existem diferenças entre os vários países em termos de profissionalismo e importância atribuída às compras pela empresa, mas não em termos do nível de sofisticação da gestão das compras/fornecimento que é praticado. Conclui-se ainda que o número de recursos disponíveis na empresa para a função compras pode influenciar o nível de profissionalismo (que inclui competência de compras e conhecimentos).
Oruezabala (2009)	A questão fundamental deste estudo é: têm os gestores de compras abordagens diferentes nos mercados estrangeiros, como é que essas abordagens podem ser identificadas e quais são as características da gestão das relações com os fornecedores estrangeiros (SRM)?	Não especificado./ Entrevistas semi-estruturadas a 23 gestores de compras (<i>top managers</i>). Da amostra faziam parte 7 PME e 16 empresas de grande dimensão.	Foram identificadas quatro categorias quanto ao comportamento dos gestores de compras num contexto internacional. Essas categorias são: (1) experimentalistas – que estão claramente focados em processos de compras/procura estandardizados em que o enfoque está nas variáveis tempo, qualidade e custo; (2) os reativos – que estão orientados para a procura de novos mercados e conseguem adaptar o seu comportamento perante situações inesperadas; no entanto, a procura de fornecedores estrangeiro só é feita se necessário; (3) os estrategas – que pretendem criar e manter relações de longo prazo com o fornecedores; fazem uso de tecnologias avançadas nas relações com os fornecedores e (4) os oportunistas – que põem o seu próprio interesse em 1º lugar; consideram as relações com fornecedores de curto prazo e estes podem ser substituídos de acordo com as suas necessidades.
Peterson et al (2000)	Estabelece a importância de alguns fatores e a relação entre eles, na promoção de uma gestão eficaz da procura global.	Empresas sediadas nos EUA/ Conceptual e Questionários a 200 empresas americanas; foram obtidas 73 respostas.	De modo a fazer face à competitividade global, as empresas devem estabelecer uma estratégia de negócio a longo prazo, suportada por estratégias funcionais a nível global. Concretamente, as empresas devem gerir a procura global de uma forma estratégica e proativa, de modo a garantir a sua eficácia atuando nos seguintes fatores: (1) estruturas e processos da procura global, (2) competências a nível de línguas estrangeiras, nomeadamente o inglês, (3) competências de negócio ao nível da procura global e (4) comprometimento da gestão de topo.
Rexha e Miyamoto (2000)	Estudo acerca das práticas de procura internacional, numa perspetiva das empresas industriais australianas.	Empresas a operar em cinco sectores industriais diferentes/ Questionários enviados por e-mail a 338 indivíduos (na maioria gestores de compras); foram obtidas 111 respostas válidas.	As práticas de procura internacional na Austrália são consideravelmente diferentes das determinadas por estudos anteriores feitos em empresas americanas. As empresas australianas têm maior propensão para a procura internacional e praticam-na de forma intensiva (uma razão provável é o facto do mercado doméstico ser pequeno).
Trent e Monczka (2005)	Quais as características que as empresas que ambicionam alcançar a excelência na procura global têm que ter?	Empresas multinacionais de grande dimensão sediadas nos Estados Unidos./ Entrevistas e 15 empresas líderes de mercado questionários (1800) enviados a empresas de todo o mundo: foram recebidas 162 respostas	As características que as empresas devem possuir para atingir a excelência na procura global são: (1) compromisso da gestão de topo; (2) processos rigorosos e bem definidos; (3) disponibilidade dos recursos necessários; (4) sistemas de informação integrados; (5) existência de suporte organizacional; (6) estratégias de comunicação efetivas e (7) existência de metodologias para medição de redução de custos.

TABELA IV - CONSEQUÊNCIAS DO IP/GS

Autor	Foco da investigação	Contexto do estudo/Metodologia	Principais conclusões e contribuições
Birou e Fawcett (1993)	Desafios, requisitos e benefícios da procura internacional.	Empresas industriais sediadas nos EUA/ Questionários enviados a 1000 empresas (aos gestores executivos de compras e materiais); foram obtidas 149 respostas completas.	Empresas que delineiam extensa e cuidadosamente a sua estratégia de procura internacional, com apoio da gestão de topo e com o desenvolvimento de capacidades de comunicação, conseguem alcançar mais facilmente os benefícios resultantes das suas atividades de procura global: (1) custos/preços mais baixos, (2) maior qualidade dos materiais adquiridos, (3) acesso a novas tecnologias e (4) melhorias nos níveis de serviço ao cliente.
Kotabe e Murray (2004)	Potenciais limitações e consequências negativas da adoção de uma estratégia de subcontratação a uma escala global.	Não especificado/ Reflexão empírica; revisão da literatura	Atualmente, as empresas que operam a nível global têm que estar permanentemente atentas às oscilações dos mercados e ponderar vários fatores, tais como, preço, fiabilidade, qualidade e tecnologia dos produtos/componentes que negociam a nível internacional. Para se conseguir uma vantagem competitiva sustentada, e para o desenvolvimento das estratégias de procura global é essencial a criação de parcerias e relações de confiança entre comprador e fornecedor.
Murray (2001)	Influência da implementação de uma estratégia de procura global baseada em alianças estratégicas para a obtenção de vantagem competitiva.	Conceptual	Estabelecer parcerias e relações de confiança com fornecedores, a uma escala global, quando se trata de comprar produtos com alto nível de especificidade ou tecnologicamente inovadores, permite às empresas compradoras obter benefícios estratégicos. Este benefício resulta do facto da empresa compradora poder focar-se nas suas competências fundamentais e tornar-se mais flexível a nível tecnológico.
Trent e Monczka (2003)	Ajudar os gestores a perceber o que é necessário para mudar das atividades básicas de compras internacionais para a implementação de estratégias integradas de procura global.	Empresas de todo o mundo/ Questionários enviados a 1800 empresas; foram obtidas 162 respostas. Entrevistas a 10 empresas líderes de mercado.	Requisitos ao nível da gestão que advêm da implementação de uma estratégia integrada de procura global: liderança, visão por parte de gestão de topo e comprometimento de longo prazo de tempo e recursos. As empresas que se envolvem em atividades de procura global obtêm mais benefícios e mais variados do que aquelas que praticam apenas compras a nível internacional, nomeadamente: gestão mais eficaz da cadeia de abastecimento, maior envolvimento e responsabilidade por parte dos fornecedores, melhores relações com fornecedores, mais acesso a novas tecnologias a nível de produtos e processos, preços/custos mais baixos, melhor qualidade dos produtos e serviços e mais fiabilidade nas entregas.

Anexo 2. Listagem dos artigos considerados na análise bibliométrica

Artigo	Revista
Agndal (2006)	JPSM
Andersen e Christensen (2000)	EJPSM
Andersen, Christensen e Damgaard (2009)	IMM
Andersson e Servais (2010)	EBR
Aquilon (1997)	SCM
Arnold (1999)	EJPSM
Babbar e Prasad (1998)	IJOPM
Bartels (2000)	JE
Barthelemy (2006)	MIT SMR
Blackhurst, Craighead, Elkins e Handfield (2005)	IJPR
Bozarth, Handfield e Das (1998)	JOM
Bruce, Daly e Towers (2004)	IJOPM
Cagliano, Caniato, Golini, Kalchschmidt e Spina (2009)	OMR
Canbolat, Gupta, Matera e Chelst (2008)	IJPR
Carter (2000)	JOM
Carter, Maltz, Yan e Maltz (2008)	IJPDLM
Carter, Maltz, Maltz, Goh e Yan (2010)	IJLM
Cerruti e Delbufalo (2009)	IJGSB
Chan, Kumar, Tiwari, Lau e Choy (2008)	IJPR
Christopher, Mena, Khan e Yurt (2011)	SCM
Clark (2007)	JITED
Craighead, Blackhurst, Rungtusanatham e Handfield (2007)	DS
Crane, Stachura, Dalmat, King-Metters e Metters (2007)	SB
Creazza, Dallari e Melacini (2010)	SCM
Dankbaar (2007)	EPS
Deane, Craighead e Ragsdale (2009)	IJPDLM
Dobilas e Macpherson (1997)	GC
Enderwick (2009)	BPMJ
Englyst, Jorgensen, Johansen e Mikkelsen (2008)	JPSM
Ettlie e Sethuraman (2002)	IJOPM
Faes, Matthyssens e Vandenbempt (2000)	IMM
Frear, Alguire e Metcalf (1995)	JBIM
Gelderman e Semeijn (2006)	JPSM
Goh e Lau (1998)	EJPSM
Gonzalez e Laguna (2004)	IMM
Gonzalez e Marti (2008)	IIE T
Gonzalez-Padron, Hult e Calantone (2008)	COR
Grandinetti e Mason (2012)	EBR
Hammami, Frein e Hadj-Alouane (2012)	FSMJ
Han, Dresner e Windle (2008)	IJPDLM
Hartmann, Trautmann e Jahns (2008)	JPSM
Hult (2002)	JBIM
Hult e Nichols (1999)	DS
Hult, Hurley, Giunipero e Nichols (2000)	IMM
Hultman e Hertz (2011)	IJISM
Hultman, Johnsen, Johnsen e Hertz (2012)	JPSM
Humphreys, Mak e Yeung (1998)	SCM
Jaklič, Čirjaković e Chidlow (2012)	SIJ
Janhonen (2008)	IJTIP

Artigo	Revista
Jin e Farr (2010)	FCSRJ
Joo, Min Kwon e Kwon (2010)	IJLM
Kaufmann e Carter (2006)	JOM
Kim, Ko e Kim (2002)	CIE
Kleinert (2003)	RIE
Knudsen e Servais (2007)	JPSM
Kotabe (1998)	AME
Kotabe e Murray (2004)	IMM
Kotabe, Mol e Ketkar (2008)	MIR
Lahiri e Kedia (2011)	EMJ
Lawrence e Lewis (1996)	IJOPM
Leonidou (1999)	IBR
Levina e Su (2008)	DS
Li, Lim e Rodrigues (2007)	IIE T
Lucero (2008)	JBIM
Manning, Massini e Lewin (2008)	AMP
Meixell e Gargeya (2005)	TR: LTR
Meredith-Smith (1999)	EJPSM
Min e Kim (2011)	IJSOM
Miozzo, Yamin e Ghauri (2012)	SIJ
Munson e Rosenblat (1997)	POM
Murray e Kotabe (1999)	SMJ
Nassimbeni e Sartor (2006)	PPC
Nellore, Chanaron e Eric Soderquist (2001)	EJPSM
Ogden, Rossetti e Hendrick (2007)	JPSM
Orberg e Petersen (2012)	SIJ
Overby e Servais (2005)	IMM
Pagano (2009)	IMM
Papadopoulou, Manthou e Vlachopoulou (2010)	IJSTL
Parthiban (2009)	IJECRM
Pellicelli (2009)	IJK
Platts e Song (2010)	SCM
Quintens, Matthyssens e Faes (2005a)	JPSM
Quintens, Pauwels e Matthyssens (2006a)	IMM
Quintens, Pauwels e Matthyssens (2006b)	JPSM
Ruamsook, Russell e Thomchick (2007)	JSCM
Samli e Browning (2003)	JGM
Sawhney e Sumukadas (2005)	IJPDLM
Saxena e Bharadwaj (2009)	BPMJ
Schiele (2008)	JBS
Schiele, Horn e Vos (2011)	IJPDLM
Schoenherr, Rao Tummala e Harrison (2008)	JPSM
Sheth e Sharma (1997)	IMM
Steinle e Schiele (2008)	JPSM
Trent e Monczka (2005)	MIT SMR
Tunisini, Bocconcelli e Pagano (2011)	IMM
Weber, Hiete, Lauer e Rentz (2010)	JPSM
Zeng (2003)	SCM
Zhu, Schulze e Zhao (2009)	IJSOM

Anexo 3. Entrevista semiestruturada

1. Identificação da empresa (Historial, ramo de atividade, nº de funcionários, clientes)
2. Qual, ou quais, são a(s) prioridade(s) competitiva(s) da sua empresa (custo, qualidade, flexibilidade, inovação, rapidez)?
3. Faz compras nos mercados internacionais? Qual o peso do International Purchasing em relação às compras totais?
4. Com que frequência compra (regular/esporádica)? Qual a maturidade no mercado de compras internacional?
5. Que tipo de produto compra no estrangeiro? Quais as características? (MP, componentes, produtos acabados, serviços...)
6. Porque compra no estrangeiro? Explique o que motivou a empresa a comprar fora de Portugal. (foi intenção da empresa, imposição dos clientes, do mercado, da concorrência, oportunidade, contacto por parte de potenciais fornecedores, falta de fornecedores domésticos...)
7. A cadeia de fornecimento onde se insere tem alguma influência nas opções de compra e/ ou na escolha dos fornecedores estrangeiros?
8. Como se processam as compras? (diretas, intermediários, central de compras...)
9. Como são escolhidos os fornecedores? Quais os critérios (empresa, país)? O tipo de compras (produto) influencia, ou condiciona a escolha dos fornecedores? De que modo?
10. A disponibilidade de meios logísticos condicionou a decisão de comprar no estrangeiro e a forma como foi delineada a estratégia das compras internacionais?
11. Explique como resolve e como são geridas as questões logísticas (infraestruturas, modo de transporte; frequência de entregas...) associadas às compras no estrangeiro?
12. Na empresa, quem tem a responsabilidade das compras (internacionais)? Qual o perfil exigido para o pessoal afeto às compras?
13. Quanto tempo estima que seja despendido na gestão do international purchasing?
14. Explique qual o tipo de relação mantida com os fornecedores estrangeiros. É igual para todos ou fornecedores ou há diferenciação? Com base em que critérios? (produto, historial do fornecedor, confiança, cultura do país...)
15. Explique qual o papel das tecnologias de informação na gestão das compras (TI vs. contacto pessoal). É importante possuir sistemas de informação compatíveis com os fornecedores?
16. Qual é a longevidade média das relações que mantém com os seus fornecedores estrangeiros?
17. São traçados objetivos no que diz respeito às compras internacionais? De que tipo? Quais? Foram atingidos?
18. Como são medidos os benefícios/melhorias (ou resultados) de *performance* da empresa decorrentes das compras internacionais? (ao nível financeiro, operacional, comercial)
19. Os resultados alcançados têm correspondido às expectativas? Porquê? Como podem ser melhorados

Anexo 4. Entrevistas – análise de conteúdo

Empresa A – Indústria de mobiliário de escritório

TEMAS	CATEGORIAS	SUB CATEGORIAS	UNIDADES DE REGISTO	UNIDADES DE CONTEXTO
IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA	CARACTERIZAÇÃO	CONFIGURAÇÃO	-Empresa portuguesa, fundada nos anos 40; O grupo é composto por Unidade Industrial e Comercial (com presença na Europa e Africa)	-
		DIMENSÃO	Empresa de média dimensão	-“...a fábrica possui aprox. 160 colaboradores. O grupo possui aprox. 240 colaboradores.”
		MERCADO	Externo – cerca de 78% e o restante para o mercado português	-“É uma empresa muito virada para a exportação – cerca de 78% das vendas – e destas, cerca de 45 a 50% é para o mercado angolano.” -“... também exporta para Africa Austral , América do Sul.” - “Outros mercados de exportação relevantes são Espanha, França e Inglaterra.”
	SECTOR DE ATIVIDADE	DESCRIÇÃO	Indústria de mobiliário de escritório	
		TIPO DE PRODUÇÃO	Fabrico exclusivamente por encomenda dentro da gama de fabrico e “Customized”	- “...produção por projeto, muito personalizada – customized.” - “A fabricação é feita só por encomenda de cliente; só há stock de matérias-primas e componentes.”
	COMPRAS	MATURIDADE EM RELAÇÃO AO IP	É considerada uma empresa imatura e termos de IP (processos mal definidos), embora com histórico de longa data em compras internacionais. <i>Imaturidade essencialmente em mercados geográficos distantes . Saliento o Global Sourcing como prática recente.</i>	-“... a empresa tem um pouco falta de maturidade, essencialmente devido: 1) à expansão muito rápida da empresa; 2) ao facto de estar inicialmente centralizada num mercado para o qual não havia muita exigência em termos de compras; 3) à rápida e significativa (grande) mudança do mercado – em 20 anos houve um aumento substancial da oferta de produto e clientes de áreas geográficas distintas . O Departamento de Compras viu se obrigado a acompanhar todas estas mudanças, exigindo uma reestruturação num curto período de tempo (4-5 anos), o que não foi fácil.” -“Em termos de IP, existe uma pessoa especializada desde há 30 anos (que no passado era o Diretor Geral) . mas no entanto o IP resumia se a mercados estrangeiros geograficamente próximos (Europa). No entanto deveremos considerar que a empresa tem um histórico de IP de 30 anos.”
		REPRESENTATIVIDADE DO IP	Entre 32 a 38% das compras totais.	- “O IP tem um peso de 32 a 38% das compras totais. Tudo o resto são compras feitas em Portugal – compra a fornecedores portugueses, as matérias primas base (Aços) embora de compra Nacional a sua providência são os mercados externos.”
Como é que é desencadeado o	FATORES INFLUENCIADORES	PRODUTO COMPRADO	Essencialmente componentes e produto acabado.	“Europa – Componentes e produto acabado; China – essencialmente produto acabado, mas também componentes plásticos e metálicos ;

<i>international purchasing nas empresas industriais?</i>				<i>EUA – Componentes de Metálicos;</i>
		INFLUÊNCIA DA SC/CLIENTE	A SC influencia na medida das quantidades exigidas e preço (a que o “mercado de proximidade, diga-se Europa” não consegue dar resposta), prazos de entrega ou níveis de qualidade exigidos.	<p>- “A compra de Produto Acabado em mercados distantes, subsiste porque a fonte de fornecimento é fiável e adequada às quantidades de compra (pequenos lotes) e a manutenção de preço assegurada.”</p> <p>- Ultimamente “O sourcing nesses mercados tem sido preterido face a rigidez do seu ciclo de aprovisionamento, usualmente longo comparativamente a mercados de proximidade. Atualmente os mercados cliente apresentam volatilidades elevadas e exigências de prazo de entrega de 2/3 semanas”. Situação esta que provoca elevados níveis de stocks na SC, para conseguir o equilíbrio Procura- Oferta</p> <p>- “Neste momento (ainda) não há fornecedores “nos mercado de proximidade” com esta capacidade e preço.</p>
		CARACTERÍSTICAS DO MERCADO	Histórico de fornecimento por parte de alguns países, qualidade, capacidade produtiva, análise da concorrência (benchmarking)	<p>- “a organização está sempre atenta aos concorrentes, líderes de mercado em que concorre e o que produzem, igualmente tentam se identificar as suas fontes de Sourcing.</p> <p>- “Os fornecedores estrangeiros são fundamentais para a empresa; seria impensável trabalhar só com fornecedores domésticos. Exemplo da compra da chapa: é fornecida em Portugal, mas o fornecedor importa a chapa para vender (fornecedor 2nd tier estrangeiro). Não existe mercado oferta interno para satisfazer as necessidades da empresa.</p> <p>Mesmo que o Departamento de compras da empresa tivesse como objetivo desenvolver os fornecedores portugueses (ex: fornecedores de componentes de madeira), isso seria extremamente difícil, devido aos níveis de exigência e preço requeridos pela empresa [...]” “Nesses fornecedores portugueses, ainda predomina a gestão tradicional familiar e modelos organizacionais não adaptados ao nível de exigência que a organização é exposta nos mercados onde opera”.</p>
		OUTRAS MOTIVAÇÕES	Preço	- “O preço é um fator preponderante na escolha dos fornecedores, independentemente de se tratar de compra de componentes ou produto acabado.”
<i>Relação entre as questões organizacionais /estruturais e os processos de compra nos mercados</i>	ORGANIZAÇÃO DO DEP COMPRAS	CONFIGURAÇÃO	Existe um departamento de Compras autónomo e um responsável de Compras desde há cerca de 13/14 anos.	- “Só existe “um responsável pelas compras” desde há 15 anos; anteriormente as compras “eram coordenadas” pela direção/administração. O grau de autonomia do Departamento de Compras era baixo.
		AUTONOMIA	Funciona de forma autónoma, se forem compras regulares.	- “...é autónomo, mas se as compras quiserem propor algo novo (inovação em soluções, materiais,...) tem que ser proposto e aprovado pelo grupo de Projeto, antes de se efetuar a compra.”

internacionais		PROCESSOS	Compras diretas	- “As compras são feitas diretamente pelo departamento de compras ...”
		RECURSOS HUMANOS	Estão afetos ao departamento de compras 5 colaboradores.	“- 3 Aproveitadores; 1 Comprador nacional; 1 Comprador internacional.”
		QUALIFICAÇÕES/PERFIL	Ao nível da licenciatura e domínio de línguas estrangeiras.	- “Licenciatura, base técnica, domínio de línguas estrangeiras.”
	FORNECEDORES	SELEÇÃO/AVALIAÇÃO	Os fornecedores são escolhidos com base nas condições oferecidas e tendo em conta o mercado e a concorrência.	- “Os fornecedores são escolhidos por produto e pelas condições oferecidas. Existe um procurement sistemático de potenciais fornecedores que é (ou pode ser) baseado nas informações recolhidas dos clientes, fornecedores, empresas concorrentes ,... É muito importante estar atualizado e acompanhar o que está a acontecer no mercado (ver o que os outros estão a comprar, investigar potenciais fornecedores, ver condições oferecidas, etc)...” - “O preço é um fator preponderante na escolha dos fornecedores...”
		FORMAS DE COMUNICAÇÃO	É privilegiado o contacto pessoal, embora as TI sejam também muito importantes.	Pretendia fazer a simples comparação entre compras Iniciais e repetitivas, no entanto e o que pretendo transmitir é que no processo compra inicial é sempre importante o contacto “pessoal” com o fornecedor. - “É muito importante o contacto pessoal; as TI não se substituem aos contactos pessoais. [...] não existem compras sem contacto pessoal (pelo menos na compra inicial, na fase da negociação). Se for uma compra regular, repetitiva, então já é possível não haver contacto pessoal porque já estão todas as condições acordadas com o fornecedor e, nesse caso, é só fazer o pedido.”
		CARACTERIZAÇÃO DAS RELAÇÕES	Existe diferenciação nas relações com os fornecedores essencialmente por questões culturais.	- “O comprador é um camaleão” - “Nos EUA – a negociação é rápida, objetiva (via Skype); os fornecedores são pragmáticos nas relações; Na China – é completamente diferente do caso anterior, aqui regateiam-se preços, janta-se, negocia-se, é preciso dar importância ao fornecedor e ganhar a sua confiança. Na China é necessário cultivar as relações; Portugal – relações mais pessoais, mais informais. Este tipo de relação dá os seus resultados, mas não é mensurável, não há reconhecimento “prático” do esforço (por parte dos fornecedores) que por vezes tem que ser feito para se conseguir dos fornecedores o que se quer “que é o seu próprio desenvolvimento.”
		MATURIDADE DAS RELAÇÕES	Privilegiam-se as relações de longo prazo.	- “tem relações de longo prazo no mercado chinês tem total confiança do fornecedor: o produto acabado é expedido diretamente do fornecedor para o cliente ,sem existir uma necessidade de controlo pelo comprador , esse controlo é efetuado pelo fornecedor e o mesmo já está interiorizado . [...] A longevidade média é (muito) elevada. As razões para isso são o facto de darem muito trabalho a construir e porque os fornecedores cumprem.”
	LOGÍSTICA	ORGANIZAÇÃO	Toda a logística está organizada e bem definida.	- “Em termos logísticos “Inbound” , é tudo muito “fácil” desde que adaptável ao mercado de compra “de resolver – nunca tivemos problemas de maior...” Ou seja a oferta atual de serviços logísticos (operadores 3P etc.) desde que bem

				selecionados. Denota-se que estão muito bem organizados nos nossos mercados de compra...Experiência desses operadores nesses mercados é muito superior à nossa...
		GESTÃO DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS	Em termos logísticos, todo o processo está sistematizado. Existe alguma rigidez nas compras feitas à China.	<p>- “Em relação ao mercado chinês, o colaborador que lá tem dá apoio em termos logísticos e controla o que é lá fabricado.</p> <p>China – Transporte marítimo;</p> <p>Europa – Transporte rodoviário;</p> <p>EUA – Transporte aéreo (muito bom preço - FEDEX).</p> <p>Da China, o prazo de entrega está estabilizado – 30/40 dias de encomenda mais 30 dias de transporte. O “mal” da China é a rigidez de prazos; não há flexibilidade para encurtar prazos de entrega.”</p>
Contributo (como e de que forma) do international purchasing na competitividade das empresas	PRIORIDADES COMPETITIVAS	DEFINIÇÃO	Prazo de entrega e diferenciação.	- “é uma empresa virada para o mercado, cujas prioridades são o prazo de entrega e a diferenciação (produção por projeto, muito personalizada - customized).”
	OBJETIVOS	DEFINIÇÃO (S/N)	Não estão definidos objetivos mensuráveis para o International Purchasing no departamento de compras.	<p>- “Objetivos qualitativos – desde 2000; nessa altura o objetivo era ir para o mercado chinês. Quanto a indicadores quantitativos de “International Purchasing”, não há nada sistematizado “em termos de indicadores”, é tudo muito informal. Ao nível de indicadores IP relativos às compras, é muito fraco, porque não existem.</p> <p>“ nas compras e nunca foram produzidos indicadores de relativos a IP para as compras, Existem indicadores Operacionais Rácios Compras, nivelamento /rotação de Stocks ,etc..</p>
		DESCRIÇÃO	-	
		BASE TEMPORAL/CONTROLO	-	
	CONTRIBUTO DO DEP DE COMPRAS/IP	MEDIÇÃO	Indicadores IP, não existem diretamente como contributo do Dep. Compras , no entanto existem os globais..	<p>- “ A customização faz aumentar a pressão sobre as compras – os prazos para os clientes mantém-se (a resposta a pedidos personalizados pode tornar o processo de compras mais complexo, daí a pressão).”</p> <p>- “[...] consegue ser mais flexível, muito à custa da capacidade de reação das compras (consegue comprar o componente “à medida” do cliente em tempo útil); os canais de comunicação são mais curtos, mais informais, o que torna o processo de compra mais rápido e mais reativo.”</p> <p>- “A customização obriga a que cada vez mais haja um alinhamento das compras com o departamento comercial; é necessária uma atitude muito reativa “e preventiva” porque os prazos são muito curtos.”</p>
		PERFORMANCE DA EMPRESA	Exemplo: Rácios Operacionais -Compras / Vendas -Categorização	

Empresa B – Fabrico de componentes metálicos (áreas de atuação: automotivo, solar, laser, tooling)

TEMAS	CATEGORIAS	SUB CATEGORIAS	UNIDADES DE REGISTO	UNIDADES DE CONTEXTO
EMPRESA	CARACTERIZAÇÃO	CONFIGURAÇÃO	Empresa familiar de capital 100% português.	<i>“A Empresa B é uma empresa familiar de capital 100% português. Tem sede (e neste momento só) aqui no Carregado. Temos cerca de 60 anos de história. Foi fundada em 1978 (a fundação em quotas foi em 1978).[...] Basicamente a Empresa B é gerida por processos. Tem 4 unidades em que 3 delas são autónomas, há dois ou três processos que são transversais. Tem uma administração, tem um Diretor geral que coordena as 4 Metais: Metal 1, Metal 2, Metal 3 e a Metal 4. A Metal 1 e a Metal 2 são geridas pelo mesmo Diretor Industrial; a Metal 2 tem um Diretor Industrial, é autónoma e a Metal 3 também tem um Diretor Industrial e é autónoma. Processos transversais é o Supply Chain, do qual eu sou o responsável, que tem compras e logística dentro desse processo; económico-financeiro também é transversal, o Marketing também é transversal, depois com áreas de negócio que já vamos poder ver ali, dedicadas, com Diretores Comerciais dedicados. Os recursos humanos também é transversal. Dentro de cada fábrica temos direção de produção, direção de qualidade e direção de engenharia que reportam todos a cada Diretor Industrial de cada Divisão (ou unidade).”</i>
		DIMENSÃO	Empresa de média dimensão	<i>“Hoje, somos cerca de 380 trabalhadores. (JC) Atualmente estamos acima dos 400, no total de todas a unidades. [...] Aqui é o nosso espectro de faturação, para o qual estamos a apontar para cerca de 34 M€, em que 43% é exportação, o resto há-de ser consumo interno português, mas depois é exportado; no fundo, é tudo para exportar[...]”</i>
		MERCADO	O mercado direto de exportação representa 43% da faturação, sendo os restantes 57% para consumo interno	
	SECTOR DE ATIVIDADE	DESCRIÇÃO	Fabrico de componentes metálicos (áreas de atuação: automotivo, solar, laser, tooling)	<i>“[...] áreas de negócio, clientes e produtos. Temos o automóvel, onde estampamos e soldamos, e temos vários processos na área de componentes automóvel. Temos a área de ferramentas que, tal como o João já disse, fabricamos internas e estamos no mercado para venda externa. Temos o Empresa Laser, que é prototipagem e pequenas séries, assente sempre no corte laser e algumas ferramentas especiais de quinagem, com raios apertados, com tolerâncias restringidas...Porquê? Isto é uma área de negócio que é muito lata e está quase à mão de uma serralharia; nós queremos estar de uma maneira mais profissional e a nossa mais valia é a engenharia que temos; temos um produto mais profissional, digamos. E depois temos a Empresa solar, que é outra área de negócio que temos, mas que se encontra em standby, mas para a qual estamos habilitados e credenciados para fabricar coletores solares térmicos.”</i>
		TIPO DE PRODUÇÃO	O fabrico é feito de acordo com as encomendas	<i>“Apesar da indústria automóvel fazer pedidos diários, as variações das previsões para os pedidos firmes não são muito grandes; nunca ultrapassam os 10%. Andam entre 5-10%, numa situação de pico pode ir aos 15%, mas não muito normal ir aos 15%, apesar da maioria dos construtores automóveis terem acordado com todos os fornecedores variações de 20%, mas nem sequer chega aos 15%, por isso...pois é claro que essa variação também passa de nós para os fornecedores de MP. [...] Fazemos um planeamento todas as Quintas-feiras (semanal) e em função desse planeamento saem as necessidades de material para os vários fornecedores, com um pedido firme para a semana seguinte e uma previsão para a semana +1.”</i>

	COMPRAS	MATURIDADE EM RELAÇÃO AO IP	Não especificado, mas depreende-se que haja grande maturidade, especialmente ao nível das compras de produtos mais estandardizados	-
		REPRESENTATIVIDADE DO IP	O IP representa cerca de 10%	<i>“Isto não é um número exato, mas de um apanhado que fizemos através do SRM, serão cerca de 10% lá fora.”</i>
<i>Como é que é desencadeado o internacional purchasing nas empresas industriais?</i>	FATORES INFLUENCIADORES	PRODUTO COMPRADO	Não tem influência	<i>“Normalmente, são componentes, parafusos, porcas, em que eles são bem mais competitivos, sobretudo os espanhóis. Depois temos alguns consumíveis, tipo ppg, que são tintas. Agora depois há aqui uma questão que pode ser ambígua que é: também recebemos alguma chapa, mas é muito pouca coisa; o resto é dos centros de corte internos, portugueses. [...] os mais importantes (fornecedores) são portugueses.”</i>
		INFLUÊNCIA DA SC/CLIENTE	Não tem influência	
		CARACTERÍSTICAS DO MERCADO	Falta de competitividade dos fornecedores portugueses	
		OUTRAS MOTIVAÇÕES	-	
<i>Relação entre as questões organizacionais /estruturais e os processos de compra nos mercados internacionais</i>	ORGANIZAÇÃO DO DEP COMPRAS	CONFIGURAÇÃO	O Departamento de Compras é centralizado e integrado no Supply Chain, onde também está a Logística	<i>“Basicamente a Empresa B é gerida por processos. Tem 4 unidades em que 3 delas são autónomas, há dois ou três processos que são transversais. [...] Processos transversais é o Supply Chain, do qual eu sou o responsável, que tem compras e logística dentro desse processo; [...] O Rui Miguel é o Diretor de Compras, transversal. Apesar de haver algumas compras muito específicas e que não passam por nós. Vou-lhe dar um exemplo. A compra de uma máquina não passa por nós e é o Diretor Industrial daquela unidade que gere esse assunto. Pode-nos pedir ajuda, mas é criada uma equipa específica para analisar aquela compra. Aquelas compras específicas de grande impacto para as unidades têm uma equipa específica para analisar. Todas as outras, normais, passam pelas compras.”</i>
		AUTONOMIA	São completamente autónomos	<i>“Basicamente a Empresa B é gerida por processos. Tem 4 unidades em que 3 delas são autónomas, há dois ou três processos que são transversais. [...] Processos transversais é o Supply Chain, do qual eu sou o responsável, que tem compras e logística dentro desse processo [...]”</i>
		PROCESSOS	Existe um portefólio de fornecedores e, no caso de novos negócios, abre-se um projeto de compra	<i>“[...] A empresa tem um portefólio de fornecedores [...] está carregado no ERP, tem todos os fornecedores que estão ativos e alguns que já estão inativos (consideramos inativos fornecedores com mais de 3 anos de não comercialização, mas podem ser retomados, estão carregados no ERP, onde está toda a informação sobre ele [...] quando surge um novo negócio que é necessário fazer uma prospeção de mercado, nós abrimos um projeto de compra; nós chamamos a essa tarefa projetos de compra. Nesse projeto de compra são definidas todas as características para a compra e consultamos fornecedores não só portugueses, mas também estrangeiros. Depois da análise conjunta, tentamos sempre que o negócio seja feito com um fornecedor português. Temos vários tipos de negociação, desde (1) leilões eletrónicos (feitos principalmente para as compras de maior valor); (2) estamos a desenvolver neste momento uma plataforma de compras para que o acesso entre cliente e fornecedor seja muito mais célere e mais rápido ou (3) o contacto direto. Basicamente estes</i>

				três.”
		RECURSOS HUMANOS	O Departamento de Compras é composto por uma equipa de 5 pessoas	“O Departamento de compras está organizado da seguinte forma: Tem um diretor de Compras, depois tem uma equipa que são dois compradores, dois técnicos de compras e depois tem mais dois aprovisionadores, dois técnicos de aprovisionamento. [...] Para todas as Divisões.”
		QUALIFICAÇÕES/PERFIL	Valoriza-se pessoas com experiência, frequência universitária, e inglês como mínimo para o domínio de línguas estrangeiras	“Nós temos os perfis funcionais todos os definidos e é óbvio que para as compras também o têm. Tem que ter preferencialmente experiência nas compras, 2/3 anos por aí, frequência universitária, como mínimo; obviamente o inglês, é estratégico também (o mínimo também), inglês, espanhol e alemão, seria o ideal. Depois temos que ter espírito de equipa, porque tem que haver aqui muito entrosamento com os clientes internos e também com o pessoal do aprovisionamento, são duas equipas que têm que estar bem entrosadas e por fim, a capacidade negocial, que não é uma coisa muito tangível mas que se adquire com a experiência, daí o pedirmos 2/3 anos de experiência. [...] Naturalmente dentro da Empresa B todos os compradores não entraram logo como compradores, têm um percurso interno em que normalmente passam por aprovisionadores primeiro e nalguns casos até passam por alguns departamentos técnicos até que chagam às compras. E isso acaba por ser uma mais-valia porque conhecem a empresa, o tipo de produtos que nós compramos, mas não é um ponto-chave, porque temos sempre o apoio da engenharia.”
	FORNECEDORES	SELEÇÃO/AVALIAÇÃO	Existem critérios definidos, nomeadamente custo, qualidade e localização. Os fornecedores são avaliados semestralmente	“O critério de seleção dos fornecedores basicamente passa: o critério tem a ver com...normalmente a gente definimos o custo, a qualidade (porque é por aí que começamos, não é?) e depois localização. Nós queremos os fornecedores mais perto de nós, foi uma decisão estratégica de há cerca de 4 anos que tomámos, e tentamos sempre ter os fornecedores o mais perto possível. [...] Porque nos permite ter stocks mais baixos. Num problema, numa crise que haja, é mais fácil atuar (quando tivermos um problema de qualidade ou um problema de transportes, como já aconteceu). Ao estar mais perto, é mais fácil de solucionar, tendo sempre em atenção a questão do custo e da qualidade, mas foi uma decisão estratégica que tomámos. (JC) e também porque somos portugueses e apostamos nos fornecedores portugueses e queremos desenvolver os fornecedores portugueses. [...] todos os fornecedores têm que ser certificados. Para além de terem o certificado, nós internamente também, antes de começar com esse fornecedor, fazemos uma auditoria a esse fornecedor e só pode ser fornecedor se cumprir com os requisitos definidos. Poderá ser fornecedor B, C nunca o poderá ser, e para ser b tem que ter um plano de ações com uma data específica para se tornar A. (RM) Porque são todos avaliados, temos avaliação de fornecedores e é feita de 6 em 6 meses, semestralmente (dos ativos) e depois (é a qualidade que faz, está nas mãos deles fazerem a avaliação de fornecedores), caso seja um fornecedor que esteja qualificado em B, tem que apresentar um plano de melhoria e nós fazemos depois auditorias de acompanhamento para verificar se está tudo em ordem. [...] A avaliação de fornecedores contempla uma série de critérios: qualidade, quantidade, desvio de tempo (temporal face à data que está pedido), também tem o custo e ...são

			5 critérios...tem a ver com a documentação, se cumprem com os requisitos. Por exemplo, para a chapa, todo o material tem que vir acompanhado de um certificado de qualidade 3.1 e isso é um parâmetro que para nós é fulcral, porque nós não podemos ter o material sem o certificado de qualidade. Portanto, a avaliação...logo na receção é avaliado se o material cumpre com os requisitos todos, nomeadamente embalagem e documentação, que é o 5º parâmetro.”
		FORMAS DE COMUNICAÇÃO	O processo negocial reparte-se entre momentos de negociação presencial e momentos de negociação com recursos às TIC
		CARACTERIZAÇÃO DAS RELAÇÕES	São mantidos contactos regulares com os fornecedores, nomeadamente a avaliação semestral.
		MATURIDADE DAS RELAÇÕES	Privilegiam-se as relações de longo prazo
	LOGÍSTICA	ORGANIZAÇÃO	Toda a logística, ou é da responsabilidade do fornecedor ou subcontratada
		GESTÃO DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS	As questões logísticas são definidas e contratualizadas com cada um dos fornecedores

				material, seja ele o escolhido. Mas isso não é muito frequente. (RM) E alguns que estão, já vêm de algum tempo atrás, porque nós tentamos sempre, ao dia de hoje, posto cá. Porque é mais uma preocupação, é mais um custo... e a gestão operacional é mais difícil. A maioria dos casos tem já esse trabalho entregue a especialistas da logística; nós somos especialistas é a fazer peças e é aí que temos que nos especializar. Não somos especialistas a fazer logística."
Contributo (como e de que forma) do international purchasing na competitividade das empresas	PRIORIDADES COMPETITIVAS	DEFINIÇÃO	O objetivo estratégico está focalizado nas vendas	"São definidos (os objetivos) ao ano, por exemplo para este ano o objetivo estratégico... nós temos uma agenda até 2020 e em função dessa agenda temos objetivos definidos anualmente que depois vão ser revistos. Para este ano basicamente insere-se muito nas vendas, ok? Reestruturamos todo o departamento de vendas, criamos mais Diretores Comerciais que depois têm objetivos para cada um deles, para cada um dos anos até 2020."
	OBJETIVOS	DEFINIÇÃO (S/N)	São definidos objetivos para toda a empresa, e também para o Departamento de compras (não especificamente para o IP)	"A administração da Empresa B lança objetivos aos vários departamentos e depois esses vários departamentos têm que passar os objetivos para baixo, em escala, até ao operador de chão de fábrica. Os objetivos são definidos em cascata e todos eles estão interligados. Desenvolvemos também uma plataforma interna a que chamamos "o desovar" que gere toda essa situação. [...] Para os outros departamentos, por exemplo para o departamento de Supply Chain, onde estão as compras, também é definido. Nós, cada departamento tem um orçamento próprio, é-nos definido (a gestão) um objetivo principal, que é a margem de contribuição, que é o resultado operacional para o final de cada ano, que é analisado trimestralmente. Depois em função desse resultado operacional, cada Direção tem que, em cascata, pôr para os vários departamentos."
		BASE TEMPORAL/ CONTROLO	Objetivos anuais com avaliação trimestral	
		FIXAÇÃO	Estão definidos objetivos para os redução de custos, níveis de stock e atrasos nas entregas	"Para as compras basicamente tem 2 ou 3 fundamentais, que tem a ver com os redução de custos, tem que garantir um determinado saving para que a margem operacional da Direção consiga atingir aqueles valores. Tem que garantir o nível de stock (porque o stock de certa forma também mexe com a margem operacional) e outro tem a ver com os atrasos nas entregas. Temos que garantir que não ultrapassam uma margem mínima de atrasos porque, tal como disse há bocado, estamos a trabalhar basicamente em JIT e não podemos parar máquinas, com falta de materiais. Então, um dos objetivos é analisar a fazemos reuniões de acompanhamento do aprovisionamento e é um dos assuntos abordados: é como é que estamos com o nível de entregas e é um dos indicadores macros das compras. São 3 indicadores: um diretamente ligado às compras e aos redução de custos, outro diretamente ligado ao aprovisionamento que é as entregas, e os stocks aos dois (compras e aprovisionamento). E depois ainda temos uma avaliação para os compradores que é, com base nesta plataforma dos PIT (plano individual de trabalho), da resposta que damos aos vários departamentos através da satisfação do PIT. Portanto, solicitam-nos para comprar, tem um target e um tempo limite para adquirir e somos avaliados por aí também. Aí a equipa de compras é um dos indicadores diretos que tem."
	CONTRIBUTO DO DEP DE COMPRAS/IP	MEDIÇÃO	Os objetivos definidos para as compras contribuem diretamente para o resultado operacional da empresa, nomeadamente ao nível dos redução de custos	
		PERFORMANCE DA EMPRESA	As compras são consideradas fundamentais para a performance da empresa	"[...] (as compras podem ser definidas como uma função estratégica) porque é nas compras que se ganha o dinheiro. É a negociar bem que se consegue ganhar dinheiro, porque todas as outras margens estão esmagadas."

Empresa C – Acessórios em plástico para bicicletas e motos

TEMAS	CATEGORIAS	SUB CATEGORIAS	UNIDADES DE REGISTO	UNIDADES DE CONTEXTO
IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA	CARACTERIZAÇÃO	CONFIGURAÇÃO	Empresa portuguesa pertencente a um grupo português	<p>“A Empresa C é uma empresa portuguesa desde 1981, iniciou-se numa garagem, com o Sr. Pedro Araújo, não é uma gestão familiar, acaba por ser... é uma empresa familiar, mas é só uma pessoa que está a gerir, somos cerca de 60 pessoas no grupo. Os nossos produtos são maioritariamente acessórios para motos e bicicletas. Como principais clientes, além de clientes ORION, temos também Decatlon, KTM... temos ainda alguns clientes de marca própria. Usamos vários canais de distribuição para proliferar a nossa maraca própria. [...] a Empresa C maioritariamente é aqui que faz a montagem dos acessórios; depois tem a Empresa C1, que é uma empresa de injeção de plásticos que só consegue injetar cerca de 40% das nossas necessidades, ou seja, temos muita injeção subcontratada aqui na região. Depois a Empresa C2 onde estamos a iniciar uma parceria com uma empresa chinesa que se chama Strategic Sports; [...] Depois temos a Empresa C3 que é a nossa empresa que faz os moldes e a Empresa C4 que é muito recente; é uma joint venture também entre a Empresa C e uma empresa no Brasil chamada Star. E são estas para já as empresas do grupo. Fatura cerca de 25 M€/ano e basicamente é esta a identificação que lhe consigo dar da empresa.”</p>
		DIMENSÃO	Empresa de média dimensão	
		MERCADO	Mercado nacional e internacional	
	SECTOR DE ATIVIDADE	DESCRIÇÃO	Fabrico de acessórios em plástico para bicicletas e motos	
		TIPO DE PRODUÇÃO	Fabrica para o mercado de consumo (B2C) e para clientes OEM.	
	COMPRAS	MATURIDADE EM RELAÇÃO AO IP	Não especificado, mas depreende-se que haja grande maturidade, especialmente ao nível das compras de matérias-primas.	<p>“Nós em MP temos algum peso já e podemos comprar diretamente ao fabricante sem ter mais um interlocutor na cadeia, menos custos, não é? [...] em termos de MP, estamos a falar de grandes petroquímicas, como a TOTAL, a REPSOL, outras empresas do género [...] Por isso, é que compramos, não é que não exista aqui, mas sim porque conseguimos obter vantagens competitivas nesse aspeto por termos algum volume em alguns polímeros que usamos. E outra situação, mais nos clientes OEM, tipo KTM, Moskvra, que nos indicam os fornecedores onde querem que nós compremos, seja películas para decoração, algum tipo de acessório; Decatlo também faz isso com muitos acessórios que vêm da Ásia, mas basicamente é isto. Depois nós estamos a tentar o nearshore; foi uma decisão da administração [...]”</p>
		REPRESENTATIVIDADE DO IP	20% IP, 80% mercado interno	<p>“80% interno, 20% estrangeiro. [...] Neste momento destes 20%, diria que 15% na Europa e 5% na Ásia; estamos mesmo a tirar quase tudo da Ásia [...]”</p>
Como é que é desencadeado o international purchasing nas empresas industriais?	FATORES INFLUENCIADORES	PRODUTO COMPRADO	Produtos de grande especificidade/tecnidade e inexistência de MP em Portugal.	<p>A maior parte das compras que estamos a fazer ao estrangeiro, ou são coisas muito específicas, muito técnicas, ou são MP que não existem em Portugal. [...] (basicamente estamos a falar de MP, ou seja, estamos a falar de polímeros e corantes, não estamos a falar de material que seja do tipo fivelas a assim e acessórios, parafusos e coisas assim, é basicamente MP) [...] Nós em MP temos algum peso já e podemos comprar diretamente ao fabricante sem ter mais um interlocutor na cadeia, menos custos, não é? Por isso, é que compramos, não é que não exista aqui, mas sim porque conseguimos obter vantagens competitivas (menos custos) nesse aspeto por termos algum volume em alguns polímeros que usamos. E outra situação, mais nos clientes OEM [...] que nos indicam os fornecedores onde</p>
		INFLUÊNCIA DA SC/CLIENTE	Imposição de fornecedores por parte de alguns clientes.	
		CARACTERÍSTICAS DO MERCADO	Falta de competitividade por parte do mercado português.	

		OUTRAS MOTIVAÇÕES	Já referidas anteriormente: a não existência no mercado interno e falta de competitividade.	<i>querem que nós compremos, seja películas para decoração, algum tipo de acessório; Decatlon também faz isso com muitos acessórios que vêm da Ásia (mas nós aí nem temos uma interação negocial, nós aí em termos de Departamento de Compras mantemos os dados mestre atualizados e pouco mais), mas basicamente é isto.</i>
<i>Relação entre as questões organizacionais /estruturais e os processos de compra nos mercados internacionais</i>	ORGANIZAÇÃO DO DEP COMPRAS	CONFIGURAÇÃO	Centralização das compras para todas as fábricas do grupo (projeto curto prazo)	<i>“As compras [...] ainda não estão centralizadas, mas essa é uma das fases do projeto é passar a ficar tudo centralizado nas Compras do grupo, mas neste momento também é só a Empresa C1, que é uma questão muito técnica, são materiais muito técnicos e que não estão a passar aqui pelas compras da Empresa C.”</i>
		AUTONOMIA	É autónomo.	
		PROCESSOS	Vai ser implementada uma estratégia por grupos de mercadoria e alocação de compradores a projetos.	<i>“[...] com a minha entrada, vão existir algumas mudanças na forma de gestão. Portanto, o que é que vai ser? Nós vamos fazer uma estratégia por grupo de mercadorias, onde vamos ter compradores alocados a projetos e a grupos de mercadorias. Depois vamos separar o que são compras indiretas, ou seja, as compras de material não produtivo, desde acessórios, máquinas de fotocopiar, serviços de limpeza, tudo o que não vai no produto, vamos assim dizer. [...]nesta fase estamos a falar de 3 pessoas, mas no futuro, se calhar com a questão da Empresa C1 ser uma questão muito técnica, ou seja, todas as grandes categorias irão passar pelo Diretor de Compras, vamos dizer as categorias A; as categorias B vão ter um comprador que vai estar direcionado para as categorias B e (nós temos 4 gestores de projetos) acompanhar 2 gestores de projeto. O 3º comprador vai ver todos os itens C, vai acompanhar 2 gestores de projeto e vai tratar dos materiais indiretos. Com a passagem das questões técnicas da Empresa C1, eu se calhar posso pegar no comprador B e no comprador dos itens C, dividir as categorias, mantendo-os na mesma com 2 gestores de projeto, e uma pessoa mais técnica para as compras técnicas e que leve todas as compras não produtivas. Poderão no futuro ser 4 pessoas (dependendo depois das necessidades).”</i>
		RECURSOS HUMANOS	Existe uma equipa de 3 pessoas afetas ao departamento de compras;	
		QUALIFICAÇÕES/PERFIL	?	-
	FORNECEDORES	SELEÇÃO/AVALIAÇÃO	Existe um portefólio de fornecedores. No essencial é avaliada a tecnologia, capacidade, custo e risco.	<i>“Neste momento temos um portefólio e aquilo que nós depois vamos fazer é alargar o nosso portefólio nalgumas categorias, noutras vamos reduzir. E a negociação, como é feita anualmente, nós depois durante o ano vamos ver, ou perspetivar novos fornecedores. Mas não vamos querer que eles entrem, vamos querer...a não ser que seja mesmo uma necessidade irrefutável, mas se não, vamos querer manter só aquele número de fornecedores e que eles nos consigam dar resposta às nossas necessidades. Aquilo que vemos normalmente, aquela necessidade que temos neste momento mais premente é alargar a categoria dos injetadores, ou seja, o que é que nós avaliamos? Avaliamos a capacidade técnica, o tipo de equipamentos e a sua capacidade produtiva, se já estão com a capacidade tomada, que capacidade é que têm para adjudicar à Empresa C; se além dessa capacidade, ainda têm mais capacidade. Depois ainda temos critérios de qualidade que foram definidos pela própria Qualidade, que eu conheço-os, mas não vou estar aqui agora a enumera-los, porque também não os sei de cor, mas basicamente é isso. Tecnologia, capacidade, custo e risco (em termos financeiros).”</i>

		FORMAS DE COMUNICAÇÃO	A comunicação é adaptada à importância / tipo de fornecedor	<i>“Há certas categorias que não faz sentido, porque são produtos, muitos deles, de catálogo, como parafusaria, muito estandardizado, não faz sentido termos essa abordagem, a não ser que esse tipo de material seja um material core e que nós não tenhamos outras opções no mercado. Mas quando estamos a falar de fornecedores num espaço muito curto, onde depois os prazos de entrega são muito curtos, é muito importante esta relação comercial pessoal e saber com quem estamos a falar, mesmo também porque depois é uma questão negocial. Nós, através de certos comportamentos, sabemos por onde é que podemos guiar a nossa negociação, no dia-a-dia, saber se realmente ele vai conseguir baixar ali o custo, mesmo a importância da visita às instalações para saber se estão a fazer investimentos ou se não estão, como é que estão em termos de pessoas, tentar verificar a cultura da empresa e por aí assim... [...] será mesmo para já (só com fornecedores portugueses), penso eu que em termos de MP, estamos a falar de grandes petroquímicas, como a TOTAL, a REPSOL, outras empresas do género, por isso, a não ser que eles nos convidem (é mais por aí) não haverá essa necessidade de fazer fora.”</i>
		CARACTERIZAÇÃO DAS RELAÇÕES	Existe um contacto regular com os fornecedores de certas categorias de produtos mais específicos. Este tipo de relação é mantido essencialmente com os fornecedores portugueses.	
		MATURIDADE DAS RELAÇÕES	Vai ser implementado um projeto de Marketing de fornecedores.	<i>“[...] nós estamos a trabalhar muito na parte de marketing para fornecedores porque não queremos...antigamente havia uma política de compra muito...com uma negociação muito feroz e muito baseada no preço e nós queremos alterar essa situação, queremos mesmo fazer um projeto de marketing de fornecedores; é evidente que não será toda a carteira de fornecedores mas alguns.”</i>
	LOGÍSTICA	ORGANIZAÇÃO	Existe alguma frota própria destinada ao transporte mais próximo.	<i>“ Basicamente são os fornecedores (responsáveis pelo transporte). É negociado preço nas nossas instalações, menos os internacionais. Aí já há negociação, já podemos negociar connosco a irmos buscar. Serem eles a entregar tem um custo...por norma, somos sempre nós a negociar o transporte. [...] temos frota própria para estas situações aqui à volta, temos um camião e umas carrinhas, mas nada de muito dispendioso.”</i>
		GESTÃO DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS	Fornecedores portugueses – responsabilidade do transporte; Fornecedores estrangeiros - o transporte é negociado e da responsabilidade da EMPRESA C.	
<i>Contributo (como e de que forma) do international purchasing na competitividade das empresas</i>	PRIORIDADES COMPETITIVAS	DEFINIÇÃO	Qualidade, Inovação e Flexibilidade.	<i>“Qualidade, Inovação, flexibilidade. Nesta ordem é qualidade, inovação, flexibilidade, custo e rapidez. [...] Temos muitos produtos standard, mas também temos alguma coisa personalizada, como pequenos acessórios, bidões, alguns autocolantes e algumas coisas assim; quando o produto é muito personalizado, aí é conforme o cliente pede.”</i>
	OBJETIVOS	DEFINIÇÃO (S/N)	São definidos objetivos estratégicos e operacionais (não especificamente para o IP).	<i>“Objetivos estratégicos e objetivos operacionais. [...] As compras são medidas por dois objetivos estratégicos que são redução de custos: um é de MP e outro é de produtos para a montagem; basicamente são esses redução de custos, ou seja, pegar em toda a despesa do grupo e tentar reduzir essa despesa. E depois são objetivos operacionais que medem a negociação, a capacidade de alguns processos, mas isso eu vou alterar os objetivos, por isso, não acho que seja por aqueles objetivos que se deva medir as compras, sim pelos redução de custos e pelas capacidades negociais, mas depois também capacidade da contract compliance, ter os contratos sempre atualizados, questões como o procurement cycle time, ou seja, em quanto tempo conseguimos corresponder a um novo requisito, seja do ID, seja uma alteração que a</i>
		BASE TEMPORAL/ CONTROLO	Objetivos anuais.	

		DESCRIÇÃO	Atualmente são fixados objetivos a nível de redução de custos e ao nível da negociação e capacidade de alguns processos.	<i>qualidade queira fazer... [...] tempo de procura de um novo componente, por exemplo, ou de um novo serviço, ou de um novo produto, por aí. Acho que vai dar muito mais visibilidade ao Departamento de Compras, do que o que ele tem neste momento. [...] Depois da estratégia de compras definida, vamos definir os objetivos (este ano estamos a medir os que já estavam definidos). Para o próximo ano, vamos ter novos objetivos com certeza."</i>
	CONTRIBUTO DO DEP DE COMPRAS/IP	MEDIÇÃO	Não é medido.	<i>" [...] a pressão não pode ser feita só quando o produto já está em fase de produção, no lançamento, que é o que está a acontecer. Aquilo que se pretende com a reestruturação do Departamento de Compras é que as compras entrem mais a montante, ou seja, não na fase de design, porque aí deixamos para os designers a sua liberdade criativa, mas na fase de projeto, logo na procura de soluções, na procura da materiais, envolver logo as Compras; que é uma coisa que não está a ser ainda feita, tanto no panorama nacional, como também aqui na Empresa C. Por isso é que os compradores deverão seguir 2 gestores de projeto. Quanto mais a montante estiverem as compras, maior será depois a poupança para o futuro na venda do produto. Mas essa é a minha opinião."</i>
		PERFORMANCE DA EMPRESA	A percepção é que quanto mais a montante forem envolvidas as compras, maior será o impacto para a empresa ao nível dos custos.	

Empresa D – Preparados de fruta para a indústria alimentar

TEMAS	CATEGORIAS	SUB CATEGORIAS	UNIDADES DE REGISTO	UNIDADES DE CONTEXTO
IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA	CARACTERIZAÇÃO	CONFIGURAÇÃO	Empresa multinacional portuguesa (capital 100% português)	- “ Empresa familiar, fundada em 1987 e pertencente à família Miranda. Atualmente, tem três fábricas em Portugal, duas em Marrocos, uma em França, uma na África do Sul e vão abrir em breve a 1ª fábrica nos EUA. É uma empresa multinacional com capital 100% português. Número de trabalhadores no global (todas as fábricas) ± 750.”
		DIMENSÃO	Multinacional de grande dimensão; o número de trabalhadores de todas as fábricas ronda os 750.	
		MERCADO	95 % da produção é para exportação, sendo 50% para o mercado francês.	
	SECTOR DE ATIVIDADE	DESCRIÇÃO	Preparados à base de fruta para a indústria alimentar.	“O core business da Empresa D é a produção de preparados de fruta “tailor made” para a indústria alimentar (Business-to-Business), sendo uma das 5 principais empresas Europeias do sector. O portefólio de produtos inclui uma vasta gama de aplicações como produtos lácteos, gelados, sumos e bebidas e pastelaria industrial. O Business-to-Consumer é uma realidade cuja visão consiste na implementação de uma estratégia diversificada e diferenciadora, permitindo o desenvolvimento de competências no mercado de consumo, beneficiando da experiência e conhecimento – e do efeito de economia de escala – adquirida ao nível do negócio B2B (business-to-business).”
		TIPO DE PRODUÇÃO	Produção exclusivamente segundo as encomendas dos clientes.	
	COMPRAS	MATURIDADE EM RELAÇÃO AO IP	IP existe desde a constituição da empresa (há 25 anos); existe grande maturidade no IP; Não existe em Portugal capacidade para suprir as necessidades.	
		REPRESENTATIVIDADE DO IP	IP representa cerca de 93% das compras de MP.	“...só 7% das matérias-primas são compradas em Portugal; os restantes 93% das matérias-primas são adquiridos a fornecedores estrangeiros.”
Como é que é desencadeado o international purchasing nas empresas industriais?	FATORES INFLUENCIADORES	PRODUTO COMPRADO	Maioritariamente matérias-primas (cerca de 93%).	-“ Essencialmente matérias-primas (frutas, que podem já ser processadas). Em Portugal, seria impossível suprir as necessidades da Empresa D; não existe no país capacidade produtiva para tal.”
		INFLUÊNCIA DA SC/CLIENTE	Existe influência, na medida em as empresas sediadas no estrangeiro estão perto dos locais de sourcing (proximidade de matérias-primas) e de mercados em expansão (caso do médio oriente).	-“ As empresas sediadas no estrangeiro estão perto dos locais de sourcing (proximidade de matérias-primas) e de mercados em expansão (caso do médio oriente).”
		CARACTERÍSTICAS DO MERCADO	O mercado português é insuficiente para suprir as necessidades da Empresa D.	“...em Portugal, seria impossível suprir as necessidades da Empresa D; não existe no país capacidade produtiva para tal.”
		OUTRAS MOTIVAÇÕES	A central de compras, que está sediada em Portugal, na fábrica sede da Maia, negocia grandes volumes (para todas as fábricas do grupo) para as quais o mercado português não tem capacidade para dar resposta.	-“A central de compras do grupo Empresa D está sediada na empresa portuguesa da Maia; [...] As compras são todas feitas a partir de Portugal; todas as empresas do grupo estão interligadas informaticamente e eu sei sempre, em cada momento, quais são as necessidades de cada fábrica. As encomendas são feitas então tendo em conta as necessidades de cada fábrica e as entregas são feitas diretamente à fábrica respetiva. Um dos motivos de centralizar as compras é o facto de se ganhar poder negocial quando se trata de grandes volumes comprados.

Relação entre as questões organizacionais /estruturais e os processos de compra nos mercados internacionais	ORGANIZAÇÃO DO DEP COMPRAS	CONFIGURAÇÃO	Centralização das compras para todas as fábricas do grupo em Portugal. Existe uma base de dados global de fornecedores.	- “São compras diretas, com a central de compras sediada na fábrica da Maia, em Portugal; aqui, as compras são feitas para todas as fábricas. Existe uma base de dados global de fornecedores; as filiais estrangeiras (ou portuguesas) também podem propor novos fornecedores. [...] As filiais da Empresa D têm processos bem definidos, logo as necessidades de compra também são facilmente definidas; daí a centralização das compras na empresa mãe. É na sede que se faz todo o desenvolvimento de novos produtos.”
		AUTONOMIA	O departamento de compras é completamente autónomo.	
		PROCESSOS		
		RECURSOS HUMANOS	Existe uma equipa de 5 pessoas afetas ao departamento de compras; o Eng.º Eduardo Almeida é o responsável. Cada um dos outros colaboradores é especializado num tipo de compra.	“Eu sou o responsável das compras: tenho quatro pessoas a trabalhar comigo, cada uma especialista num tipo de compra.”
		QUALIFICAÇÕES/PERFIL	Licenciados e Conhecimento de língua estrangeira	
	FORNECEDORES	SELEÇÃO/AVALIAÇÃO	O sourcing é feito pessoalmente indo ao encontro de fornecedores e potenciais fornecedores. Estes são escolhidos em função das condições que oferecem: - Quantidades; - (Cumprimento de) especificações; - Prazo.	- “O sourcing é feito pessoalmente indo ao encontro de fornecedores e potenciais fornecedores. Não existem diretrizes para o sourcing [...] Atualmente é muito fácil ter acesso a informação (internet, bibliografia, pesquisa de mercado, concorrência,...) e por isso é relativamente fácil procurar potenciais fornecedores. Como estas matérias-primas são específicas, os países de origem são aqueles onde se sabe existir produção – trabalhamos com fornecedores de 1ª linha (1st tier) – produtores e com fornecedores de 2ª linha (empresas transformadoras de fruta, ou fruta processada). [...] Neste momento, têm um portfólio de 2500 fornecedores externos de MP, os fornecedores são escolhidos em função das condições de fornecimento em termos de quantidades; (cumprimento de) especificações e prazo.”
		FORMAS DE COMUNICAÇÃO	Existe contacto pessoal com os fornecedores, mas as TI são também muito importantes (gestão das necessidades das outras empresas do grupo, existência de bases de dados global de fornecedores, análise de risco aos fornecedores, comunicação com os fornecedores).	Há diferenciação nas relações, de acordo com a importância do fornecedor: fornecedores de classe A – existe um contacto regular, faz-se desenvolvimento de fornecedores, auditorias no fornecedor, etc... Fornecedores das classes B e C – contacto semestral (avaliação semestral). É feita também uma análise de risco ao fornecedor uma vez por ano. A análise de risco ao fornecedor poderá ser feita segundo vários critérios. - Fatores culturais; - Riscos aduaneiros; - Situação financeira do fornecedor, - Qualidade do fornecedor [...]
		CARACTERIZAÇÃO DAS RELAÇÕES	Existe um contacto regular com os fornecedores da classe A e contacto semestral com os restantes (classes B e C).	São privilegiadas as relações de longo prazo, de parceria com os fornecedores. Na fase inicial de negociação com um novo fornecedor, e se for feito contrato, este terá uma duração normal de 12 meses; o período do contrato inicial poderá ser mais curto se houver especulação no mercado (bolsista) – neste caso, e por causa do risco, contrata-se em curto.”
		MATURIDADE DAS RELAÇÕES	Privilegiam-se as relações de longo prazo.	
	LOGÍSTICA	ORGANIZAÇÃO	Toda a logística é subcontratada: transporte e armazenamento externo.	??

		GESTÃO DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS		
<i>Contributo (como e de que forma) do international purchasing na competitividade das empresas</i>	PRIORIDADES COMPETITIVAS	DEFINIÇÃO	Inovação; Internacionalização; Competitividade (qualidade, nível de serviço, custo, customização).	<i>“- Inovação (muito importante);</i> <i>- Competitividade – qualidade, nível de serviço, custo, customização;</i> <i>- Internacionalização.”</i>
	OBJETIVOS	DEFINIÇÃO (S/N)	Objetivos anuais claramente definidos (mensuráveis), em linha com os objetivos estratégicos da empresa (e com clientes e fornecedores).	<i>“- Os objetivos fixados para as compras estão em linha com todos os outros departamentos da empresa. No caso da Empresa D, as compras têm relações próximas não só com os fornecedores, mas também trabalham em estreita colaboração com o Departamento Financeiro e Vendas (uma vez que o produto é muito customizado). Cada cliente tem as suas especificações, que se refletem na investigação & Desenvolvimento e, indiretamente, nas compras.</i> <i>Objetivos (2013):</i> <i>- Prazo de pagamento a fornecedores – desejavelmente superior ao prazo de recebimento de clientes,</i> <i>- 5% de compras com recusa de aceitação;</i> <i>- % de fornecedores classe A>=85%”</i>
		BASE TEMPORAL/ CONTROLO		
		DESCRIÇÃO	Objetivos mensuráveis que incidem sobre clientes e fornecedores.	
	CONTRIBUTO DO DEP DE COMPRAS/IP	MEDIÇÃO	Os objetivos fixados para as compras estão em linha com todos os outros departamentos da empresa, são mensuráveis, e têm um impacto direto na <i>performance</i> da empresa.	??
		PERFORMANCE DA EMPRESA	As compras são fundamentais para a <i>performance</i> da empresa.	

Empresa/Grupo E – Áreas de atuação: Indústria, Construções, Turismo, Telecomunicações e Participações Financeiras

TEMAS	CATEGORIAS	SUB CATEGORIAS	UNIDADES DE REGISTO	UNIDADES DE CONTEXTO
IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA	CARACTERIZAÇÃO	CONFIGURAÇÃO	Holding multinacional (portuguesa) organizada em 5 sub-holdings – Global, Indústria, Turismo, Imobiliária e Participações Financeiras.	http://www.grupovisabeira.pt/
		DIMENSÃO	Grupo Multinacional de grande dimensão, com um volume de negócios em 2013 de 563 M€.	
		MERCADO	Comercializa os seus produtos e serviços para mais de 50 países, nos 5 continentes. O mercado externo representa 54% do volume de negócios.	
	SECTOR DE ATIVIDADE	DESCRIÇÃO	O grupo possui 5 áreas de atuação: Indústria, Construções, Turismo, Telecomunicações e Participações Financeiras.	-
		TIPO DE PRODUÇÃO	Dependente do tipo de área de negócio.	-
	COMPRAS	MATURIDADE EM RELAÇÃO AO IP	Sempre foram feitas compras no exterior, especialmente no Âmbito da área de negócio Global. Os processos estão definidos	-
REPRESENTATIVIDADE DO IP		Cerca de 20/25% do volume de compras.	“Foi um estudo que nunca apurámos, mas posso assim pela forma, pelo conhecimento que tenho, podemos estar a falar no total de 20/25% (compramos fora cerca de 350 M€, é muita coisa), às vezes projetos têm algum peso, a nível de cabos, equipamentos...podemos estar a falar de 15/20/25%. Já tem algum peso.”	
Como é que é desencadeado o international purchasing nas empresas industriais?	FATORES INFLUENCIADORES	PRODUTO COMPRADO	Fundamentalmente equipamento para a área das Telecomunicações (Global) e da Indústria.	“Falando um pouco de Angola e Moçambique que são aqueles que têm mais peso, aí nós somos não só instaladores como também operadores. [...] E então sim, nesses casos, temos que ser nós a fornecer os equipamentos, desde o cabo até ao sistema de transmissão, de ter o telefone em casa, da box, tudo é da responsabilidade da Empresa E. E aí sim, muita desta tecnologia é adquirida fora de Portugal. Todas as compras são aqui centralizadas, mas há um trabalho muito técnico de apoio. [...] Por exemplo, ao nível da indústria, já estaria a falar mais de equipamentos; matérias-primas não. [...] por isso na área da indústria recorremos ao exterior na área dos equipamentos, porque também são áreas específicas. [...] agora por exemplo uma fábrica que vai abrir para fornecer a IKEA, o equipamento foi todo comprado à Alemanha; os alemães é que são bons a nível de equipamento. Alemanha e alguma coisa de Itália, mas porque a empresa neste caso tem fábricas também em Itália, mas essencialmente nós aqui (em Portugal) não conseguimos comprar nada.”
		INFLUÊNCIA DA SC/CLIENTE	Não tem influência	-

		CARACTERÍSTICAS DO MERCADO	Exigência de equipamentos de elevada exigência e especificidades técnicas.	<p><i>“Falando um pouco de Angola e Moçambique que são aqueles que têm mais peso, aí nós somos não só instaladores como também operadores. A TV Cabo Angola e a TV Cabo Moçambique é um projeto de capitais da Empresa E com as entidades públicas lá. [...] E então sim, nesses casos, temos que ser nós a fornecer os equipamentos, [...] E aí sim, muita desta tecnologia é adquirida fora de Portugal.</i></p> <p><i>Aí a procura é muito no exterior, infelizmente, porque não há capacidade nacional de ter produtos para esse fim, começa já a haver...</i></p> <p><i>[...] Não há capacidade produtiva, por um lado, a tecnologia começa-se a ver que já há nos nossos jovens, começam-se a ver empresas de pequena dimensão...</i></p> <p><i>Nós somos clientes da PT inovação, que nos têm vendido algum equipamento que algumas vezes pode ser concorrente de equipamento vindo de fora, da China. Eles (os chineses), parecendo que não, têm essa parte muito desenvolvida porque as multinacionais recorrem a eles para desenvolver os produtos e por isso têm um acompanhamento, temos garantia da qualidade e são inspecionados (não é aquele produto barato de baixo custo). A própria Siemens...são empresas que recorrem muito, têm por isso lá as suas fábricas e instalações e com controlo, e por isso é desse tipo de produtos que estamos a falar (muito exigente, muita exigência técnica). Por isso a China é um dos fornecedores, temos alguma coisa também americana, por exemplo ao nível daquelas antenas de grande dimensão; o Canadá...; são essencialmente destes países dos quais abastecemos. Por exemplo, ao nível da indústria, já estaria a falar mais de equipamentos; matérias-primas não [...] por isso na área da indústria recorremos ao exterior na área dos equipamentos, porque também são áreas específicas. Neste momento a área da indústria com maior dimensão é a da cerâmica [...] os alemães é que são bons a nível de equipamento. Alemanha e alguma coisa de Itália, mas porque a empresa neste caso tem fábricas também em Itália, mas essencialmente nós aqui (em Portugal) não conseguimos comprar nada. Desde a máquina para fazer a peça, aquilo que se chama a prensa, até aos fornos, é tudo importado da Alemanha. “</i></p>
		OUTRAS MOTIVAÇÕES	Mercado nacional insuficiente para as necessidades a nível de capacidade produtiva (em termos de equipamentos) e inexistência de mercado nacional que responda à (grande) especificidade técnica.	
<p><i>Relação entre as questões organizacionais /estruturais e os processos de compra nos mercados internacionais</i></p>	ORGANIZAÇÃO DO DEP COMPRAS	CONFIGURAÇÃO	Departamento de compras centralizado a nível de todo o grupo, onde se incluem todas as áreas de atuação.	<p><i>“Nós temos o departamento centralizado: desde a área das telecomunicações, área da indústria até à área do Turismo; é tudo centralizado. [...] Este é o modelo, não é recente, já está implementado há alguns anos ...”</i></p>
		AUTONOMIA	Departamento com funcionamento autónomo, mas a decisão final tem que ter sempre o aval do Presidente do grupo. As várias empresas do grupo têm um departamento designado por ecónomo, a partir do qual são feitas as encomendas e compras regulares, previamente negociadas e validadas pelo Departamento de Compras Central. Os ecónomos não têm autonomia para negociar.	<p><i>“Elas (as empresas) têm o tal ecónomo, há muitas vezes que elas precisam de um orçamento rápido e querem-se posicionar [...] há determinadas situações em que eles sentem a necessidade de ter um conhecimento prévio de um preço e fazem essa abordagem, mas não têm autonomia, nem é essa a função. Tem sempre que passar por aqui; eles podem ter a iniciativa, podem propor, ou no orçamento que é aprovado anualmente ou naquele que depois sai fora dessa previsão, mas depois essa autonomia não existe; terá que passar sempre pelo departamento de compras porque depois quando há necessidade de fazer nota de encomenda e aquilo tem que ser validado (porque não há pagamento de fatura sem nota de encomenda) as coisas ficam mais controladas.”</i></p>

		PROCESSOS	Toda a prospecção, negociação e compra é feito centralmente, pelo Departamento de Compras.	<p><i>“ [...] Temos uma plataforma onde todas as requisições, todos os pedidos...no fundo é como que termos os nossos clientes internos que são as necessidades de cada uma das empresas ou departamentos. E por isso quando eles sentem a necessidade, têm que criar um processo nessa plataforma de modo a que depois com isso é feito todo o processo de consulta aos fornecedores, receção de propostas, análise e depois a validação. [...] Então aí já estão sistematizadas (as compras), estão negociadas e elas (as empresas) passam a fazer aquilo que é o formalismo da nota de encomenda, ou seja, inseriu-se há cerca de dois anos o sistema SAP e na área das encomendas, dos stocks, já não somos nós que fazemos. No fundo nós fazemos todo o processo da consulta, da avaliação de propostas, o processo da negociação e estando fechado vai para outro departamento da empresa, que depois, através de um ecónomo, fazem o lançamento da nota de encomenda, naquelas situações que são as pontuais e de casos em concreto. Há a tal negociação que é feita uma ou duas vezes no ano e que depois de estar lançada no sistema e a partir daí eles (as empresas) fazem a regularidade e a gestão das encomendas no dia-a-dia.”</i></p>
		RECURSOS HUMANOS	O Departamento de compras tem uma equipa de 10 pessoas.	<p><i>“[...] somos 10 pessoas e mesmo assim temos de trabalhar bem. É claro que os meios informáticos deram uma grande ajuda, porque temos uma plataforma onde todas as requisições, todos os pedidos...no fundo é como que termos os nossos clientes internos que são as necessidades de cada uma das empresas ou departamentos. [...] Há alguma especialização, no sentido de um conhecimento e depois uma melhor avaliação, a facilidade de detetar alguns erros que possam surgir. Eu tento dentro da equipa canalizar alguns mais para uma área específica da indústria, outros para a área da tecnologia, outros mais, dentro da indústria, se são matérias-primas ou equipamentos; sim, tento fazer esse trabalho, sim...”</i></p>
		QUALIFICAÇÕES/PERFIL	Todo o pessoal afeto ao Departamento de Compras tem formação superior (com exceção da administrativa) e conhecimento de línguas.	<p><i>“Gente formada na área da Gestão, ou da área da Economia; tenho também um da área da construção civil porque é importante porque o grupo também tem cá a área da construção civil e pedi, porque a determinada altura é preciso reconhecer que há processos em que é preciso fazer uma leitura do que está em vez de estar permanentemente a depender dos meus depositantes; por isso tenho um colaborador na área da construção civil, tenho uma na área mais da mecânica e é muito boa em línguas, que também é muito importante. É um dos requisitos na parte do internacional (essencialmente Inglês, Francês e Espanhol); são requisitos que temos que exigir para a função. Com exceção de uma senhora que me dá apoio a nível do secretariado, todos os outros têm formação superior.”</i></p>
	FORNECEDORES	SELEÇÃO/AVALIAÇÃO	Existe uma base de dados de fornecedores e há a preocupação de haver uma procura permanente de novos fornecedores. Critérios fundamentais para a escolha: preço, prazo e qualidade.	<p><i>“[...] há aquela preocupação permanente de termos (por exemplo no nosso caso) novas empresas, novos fornecedores, pela pesquisa, pela ida a feiras, pela procura permanente de não estarmos apenas acomodados a um determinado número de fornecedores, mas sim fazer esse alargamento em termos permanentes; é uma preocupação.</i></p> <p><i>“[...] Temos uma base de dados de fornecedores estabelecida já, e há uma preocupação permanente, hoje em dia com a net estamos diariamente a receber</i></p>

			<p>coisas (para apresentação das empresas). Aquilo que nós respondemos é: agradecemos e vai ser inserida na nossa base de dados para futuros contactos e fazemos depois essa validação numa oportunidade. Uma coisa é eles apresentarem, outra coisa é saber se realmente têm condições, se são competitivos. Mas fazemos isso e há permanentemente essa busca, não porque nos entra dentro de casa mas também porque nos interessa. Quando fazemos a consulta, os fornecedores estão em pé de igualdade, quando fazemos depois a análise da proposta, esse fornecedor novo, no caso de ter aqueles parâmetros que à partida nos podem chamar a atenção (que é o fornecedor que à partida até está com um preço competitivo em relação aquele que estamos atualmente a comprar) há o cuidado de desenvolver então uma relação mais próxima para perceber quem é a empresa, que referências é que tem de outros clientes (que para nós é muito importante); essas referências dão-nos outras garantias e por isso quando chega a essa fase temos o cuidado de tratar, de recolher e de nos munirmos de toda a informação para ele poder ser um potencial fornecedor; e se ele Efetivamente tiver preço e se todos esses requisitos conseguirem ser validados, é uma primeira compra. [...] O prazo pode ser crítico (na escolha) e termos que considera-lo como primeiro. A qualidade. Há coisas que intrinsecamente se percebe que realmente a qualidade pode diferenciar e ser impossível encontrar outra empresa com o mesmo preço e aquela qualidade. Essencialmente poderá ser uma questão de qualidade em 1º lugar e o prazo associado (e o preço). Um fornecedor, antes de ser escolhido, é sujeito sempre a uma avaliação prévia (normalmente há uma visita às instalações).”</p>
	FORMAS DE COMUNICAÇÃO	Através das TIC – sistema SAP - e (muito) contacto pessoal, considerado fundamental.	<p>“[...] Inseriu-se há cerca de dois anos o sistema SAP e na área das encomendas, dos stocks [...] Ainda há muito contacto pessoal porque é fundamental.”</p>
	CARACTERIZAÇÃO DAS RELAÇÕES	Há um acompanhamento continuado dos fornecedores, especialmente dos considerados mais importantes.	<p>“Por um lado, só enviar papeis, lê-los e depois ficar à espera que do outro lado nos respondam, também entendo que não funciona e por isso, para além do envio da parte processual via digital, há muito contacto. Contactar para saber se recebeu, se está tudo em ordem, ter o cuidado de fazer esse acompanhamento, vai responder atempadamente, para quando...; a questão das dúvidas, porque depois há muitas dúvidas associadas ao processo e depois é preciso muitas vezes esta ponte entre quem está a ser consultado e a empresa, apesar de que nas empresas levam o contacto técnico que é a pessoa que pode dar esses esclarecimentos. [...] Há muito contacto, há; depois também há muitas reuniões presenciais quando são processos importantes – há muitas negociações telefónicas, conference calls, com as tecnologias que existem e mais com o exterior, mas por exemplo com esses do exterior reunimo-nos uma vez por ano, não mais porque também não se justifica, e o que é nacional, sempre que tem importância, tem peso, há este contacto pessoal, reuniões ou visitas às empresas, ou eles vêm aqui até nós, mas considero que somos daqueles departamentos que tem muito contacto, ao contrário de outros. [...] Sim, há mais cuidado, acompanhamento (com os fornecedores mais importantes), há muitas vezes esta interação com a parte financeira, porque há sempre a parte financeira em termos de condições aprovadas, condições cumpridas (se cumprem, se não cumprem), há este cuidado interno de acompanhar, quer com o fornecedor, quer com outros departamentos no sentido que se mantenham relações estáveis e que sejam duradouras (se o fornecedor é importante e começam a haver muitas falhas,</p>

				isso é crítico; tem que haver um acompanhamento).”
		MATURIDADE DAS RELAÇÕES	Tenta-se manter relações de longo prazo e estáveis.	“Temos, por exemplo em Portugal, em termos de cabos, indústrias com quem temos uma relação longa; quer dizer, eles também não são os fornecedores únicos, essa é uma política que nós tentamos ter. Não dependemos só de um, também pela dimensão, e como eu digo não podemos estar dependentes, por isso, sempre que seja crítico, dois ou mais, mas mantemos uma duração em termos de estabilidade, mas pode haver situações de mais de 10 ou 12 anos de relacionamento.”
	LOGÍSTICA	ORGANIZAÇÃO	Não existe frota própria; todos os serviços logísticos necessários são subcontratados.	“Já fizemos (prospecção no exterior) mas não justifica, não compensa, porque o volume de compra não compensa; só para lhe dar também esta nota, por exemplo ao nível das matérias-primas para a Vista Alegre, aí sim, já há condições, já há dimensão, já justificaria, só que neste momento o custo da matéria-prima até pode ser o mesmo cá, ou em França, ou na Turquia. O que é que depois acresce aqui? É o custo de transporte, é a logística, combustíveis... Há situações em que por exemplo a nível de materiais, compras de custo baixo, o transporte pode ser duas vezes mais caro e não se justifica; a questão dessas matérias-primas também tem que ser sempre avaliada dessa forma: comprar em Portugal ou comprar fora, mas depois qual o custo final a que nos fica? Não compensa, somos muito pressionados internamente por causa disso. Várias vezes vamos ao mercado e fazemos uma série de consultas mas depois o resultado final tem-nos demonstrado até hoje que não é competitivo. [...] Quando fazemos (compras na China), fazemos direto logo ao destino (Moçambique), não passa por Portugal, não se justifica (transporte marítimo). Também há situações pontuais que vão por via aérea devido a urgências ou quando são produtos de alto valor em que não arriscamos o transporte marítimo. São situações pontuais, mas temos isso com alguma frequência ao longo do ano. Por isso, também fazemos a negociação com os transitários, vamos ao mercado, vamos identificar quais são os transitários que trabalham com aquela rota, por exemplo a rota da China há transitários mais competitivos para quem trabalha de Portugal para esses destinos e tentamos encontrar aí o melhor custo, e depois é o transitário que faz essa logística.”
		GESTÃO DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS	Nas compras ao exterior, o transporte é feito diretamente da fonte ao destino.	
Contributo (como e de que forma) do international purchasing na competitividade das empresas	PRIORIDADES COMPETITIVAS	DEFINIÇÃO	Criatividade, Inovação, Competitividade, Dinamismo, Ambição	http://www.grupovisabeira.pt/
	OBJETIVOS	DEFINIÇÃO (S/N)	Ao nível das empresas, existe um orçamento anual.	“As empresas têm um orçamento anual. [...] nós vamos avaliar se efetivamente ficámos abaixo de um objetivo que se estabelece e isso sim, trabalhamo-lo por empresa. Fazemo-lo trimestralmente (especialmente na construção, fazemos muito uso desse objetivo). Assim também como na parte da indústria, em determinadas compras estamos sempre preocupados permanentemente em poder ter um rácio abaixo daquilo que temos [...]”
		BASE TEMPORAL/ CONTROLO	Anual, com controlo trimestral.	

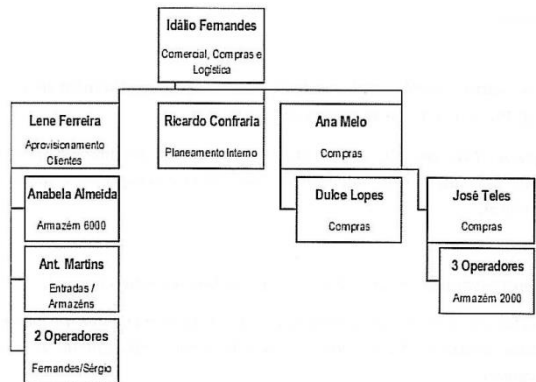
		DESCRIÇÃO	É fixado para as diversas em presas do grupo um orçamento anual.	<p><i>“Não, não há (fixação de objetivos formais). Aquilo que nós fazemos é, quase diariamente, validar se entre a última compra desse artigo, em quanto é que nós conseguimos baixar. Inclusive temos algumas das empresas em que conseguimos mensurar isso mais facilmente que é no conjunto de alguns rácios entre aquilo que a empresa tinha estimado como orçamentação (na parte da construção isso utiliza-se muito) e como é que a empresa ficou, o que conseguiu atingir (90/110%). Claro que isto depois é sectorial, por áreas (caixilharias, azulejos,...). Em cada uma dessas rubricas, nós vamos avaliar se efetivamente ficámos abaixo de um objetivo que se estabelece e isso sim, trabalhamos-lo por empresa. Fazemo-lo trimestralmente (especialmente na construção, fazemos muito uso desse objetivo). Assim também como na parte da indústria, em determinadas compras estamos sempre preocupados permanentemente em poder ter um rácio abaixo daquilo que temos, ou pelo menos nos dias que correm, garantirmos que não há aumentos. Esse objetivo por exemplo a nível de preço, sendo mensurável, é ou estarmos abaixo de um determinado percentual que se define ou manter. Essa tem sido a nossa preocupação que geralmente é à custa da negociação. Vendo isso por sector; assim no todo seria difícil nós imaginarmos um rácio. Em tudo o que é áreas críticas em que o objetivo é minorar o preço em relação ao que tínhamos antes, faz-se esse trabalho, e depois é avaliarmos quando estamos a fazer a discussão daquilo que em termos de objetivo final encaixa naquilo que eram as perspetivas da empresa a determinada altura.”</i></p>
	CONTRIBUTO DO DEP DE COMPRAS/IP	MEDIÇÃO	Não existe	<p><i>“Já não é uma função meramente operacional, até porque na indústria o peso das compras pode ultrapassar os 50% do produto final. [...] Passámos a ter uma importância superior àquilo que era possivelmente há 5/6 anos atrás. Já não é só um departamento operacional. Além da compra efetiva, ou seja, quando é uma necessidade que efetivamente é para concretizar, nós temos (de há 2/3 anos para cá) feito um outro trabalho de apoio a algumas empresas quando estão na fase de concurso, ou seja, dada a relação que nós temos com os fornecedores, dado aquilo que será o nosso volume perante esse fornecedor, se nós tivermos uma proposta competitiva quando a nossa empresa está a concorrer, poderá ser ou não, uma forma de ganhar esse concurso e começámos a perceber que há uma sobrecarga de trabalho para o nosso lado, mas é necessário, que é poder colaborar quando as nossas empresas estão em fase de concurso. [...] E temos realmente feito isso, ou seja, tentamos com aquilo que nós já representamos para um determinado fornecedor com quem já temos relação (isto não acontece com quem nós estamos a trabalhar pela 1ª vez) de parceria ao longo dos anos; quando temos concursos de grande volume, de grande peso, existe alguma flexibilidade da parte dos fornecedores. Temos tido este contacto e esta necessidade de lhes transmitir que se estivermos juntos logo na pré-qualificação temos mais probabilidades de poder ganhar isto em conjunto do que quando estamos já na fase final de qualificação, e sempre que são negócios críticos temos feito isso. É claro que nos outros não se justifica; agora quando há razões de poder ganhar ou perder, quando está em causa, pelo peso dos materiais pode ser significativo, nós damos essa colaboração (até com a própria PT).”</i></p>
		PERFORMANCE DA EMPRESA	A importância atual do Departamento de compras é superior em relação ao que acontecia há uns anos atrás, Já não é considerado só um departamento operacional.	

Empresa F - Desenvolvimento e produção de ferro fundido, ferro nodular e peças para a indústria automóvel

TEMAS	CATEGORIAS	SUB CATEGORIAS	UNIDADES DE REGISTO	UNIDADES DE CONTEXTO
IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA	CARACTERIZAÇÃO	CONFIGURAÇÃO	Filial de um grupo multinacional com sede em Itália.	<i>"O grupo é o 5º/6º maior grupo mundial [...]; na Europa só tem 3 fábricas (7 ou 8 que fechámos). A fábrica portuguesa continua e é mais pequena de todas; é um grupo que está claramente internacionalizado. Hoje a casa mãe é em Itália, Turim, onde está a sede; na sede não só está o management como também funções de suporte: engenharia, qualidade, informática e muitas outras funções..."</i>
		DIMENSÃO	Média empresa (cerca de 370 colaboradores)	<i>"Somos a fábrica mais pequena do grupo"</i>
		MERCADO	A totalidade da produção destina-se ao mercado de exportação.	<i>A nossa vocação sempre foi exportadora [...] Hoje estamos concentrados só na Europa e o grupo FIAT é o principal cliente. [...] Em termos de clientes, cerca de ¾ é o grupo FIAT (FIAT+IVECO=79%), Renault, Honeywell, PSA e GM (OMR)."</i>
	SECTOR DE ATIVIDADE	DESCRIÇÃO	Fundição portuguesa - desenvolvimento e produção de ferro fundido, ferro nodular e peças para a indústria automóvel	<i>"A capacidade instalada é de cerca de 45.000 ton/ano ; os principais produtos que atualmente produz são componentes para motores, caixa de velocidade e para turbos, nomeadamente: blocos de motor, cárteres chapéu, cambotas, caixas de diferencial, coletores de escape, turbo-coletores e cárteres de turbina."</i>
		TIPO DE PRODUÇÃO	Trabalham a pedido dos clientes, que são: Fiat, Iveco, OMR/GM, Renault, PSA e Honeywell.	<i>"Nós produzimos sob filme, nós não fazemos produção para stock; a nossa produção é claramente um pushing dos clientes; eles programam-nos com programas de curto prazo e previsões de médio prazo e acabamos a produzir sob filme, com um pequeno stock intermédio para fazer as compensações e acabamos por produzir sob pedido; o cliente não pede e nós paramos (trabalhamos em JIT)."</i>
	COMPRAS	MATURIDADE EM RELAÇÃO AO IP	IP existe desde a constituição da empresa (1985); existe grande maturidade no IP; os processos de compras estão muito bem definidos	<i>Como não há tradição de fundição em Portugal, não há mercado ou o mercado é muito pequeno, ou não há matéria-prima [...] Portugal não tem matérias-primas; as matérias-primas muito específicas não existem cá ou quando existem não têm a qualidade que nós temos de ter. Para este tipo de produto acabado, as matérias-primas e as principais subsidiárias vêm lá de fora, nós não compramos lá fora por opção, por escolha, é uma inevitabilidade... [...] O mercado europeu, nomeadamente Alemanha, França, Itália e Espanha são fortemente dotados de matérias-primas e subsidiárias para o mercado da fundição"</i>
		REPRESENTATIVIDADE DO IP	IP representa cerca de 27% das compras totais.	<i>"...o mercado nacional não satisfaz na íntegra as necessidades específicas da fundição para o mercado automóvel O peso das aquisições ao exterior é de cerca de 27% das compras totais. No entanto haverá, na parte adquirida no mercado nacional, alguma parte que será de origem externa, mas que não sabemos quantificar"</i>

<p>Como é que é desencadeado o international purchasing nas empresas industriais?</p>	<p>FATORES INFLUENCIADORES</p>	<p>PRODUTO COMPRADO</p>	<p>Matérias-primas e subsidiárias de produção. Bens de equipamento e sobressalentes. Restrições dos mercados abastecedores.</p>	<p>“Portugal não tem matérias-primas; as matérias-primas muito específicas não existem cá ou quando existem não têm a qualidade que nós temos de ter. Para este tipo de produto acabado, as matérias-primas e as principais subsidiárias vêm lá de fora, nós não compramos lá fora por opção, por escolha, é uma inevitabilidade [...] Produtos específicos, mais ricos: são as ferro-ligas (tudo o que é adicionado: manganês, molibdénio, carbono, silício, enxofre,...) – vem tudo da Alemanha, alguma coisa da França, alguma coisa dos países nórdicos e aqui ao lado de Espanha – a Europa é autossuficiente em ligas; pode haver “aqui ou acolá” uma liga que não existe e que tenha de vir de fora da Europa, mas é pontual – isto para o processo de fusão. Depois para as areias (gastamos muito areia) é nacional, extraída numa mina em Rio Maior; à areia que é usada nos moldes são-lhe adicionados dois produtos que vêm de fora: bentonite – extraída na Grécia – é uma argila de extração e a Grécia é a grande fonte. Essa bentonite é depois processada em França e Itália e nós vamos busca-la a França; nós consumimos grandes quantidades. Outro produto a adicionar à sílica é a resina (compramos muita resina) para aglomerar a areia; vêm de Espanha e Alemanha. As resinas são caras. Nos acabamentos o que se utiliza são as granalhas, que são importadas; é uma granalha de aço e em Portugal não há ninguém que a faça. A tecnologia da granalha quem a tem são os Espanhóis, Franceses e Alemães; nós compramos em Espanha, que é mais económico. [...] Também compramos lá fora serviços, especialmente do que é muito tecnológico (ferramentas, manutenção...). Ferramentas compramos na China – temos lá um técnico que acompanha os fornecedores e temos gente a ir lá periodicamente.”</p>
		<p>INFLUÊNCIA DA SC/CLIENTE</p>	<p>Em parte, devido aos altos padrões de qualidade exigidos no sector, que por vezes o mercado nacional não tem capacidade para oferecer.</p>	<p>“Julgamos que não tem influência; no entanto, a especificidade e o tipo de produtos que produzimos obrigam a padrões de qualidade que, em alguns casos, implicam escolhas de matérias-primas e subsidiárias que o mercado nacional pode não oferecer...”</p>
		<p>CARACTERÍSTICAS DO MERCADO</p>	<p>O mercado da fundição é restrito, sendo que as principais MP/subsidiárias têm 2/3 grandes fornecedores.</p>	<p>“Portugal não tem matérias-primas; as matérias-primas muito específicas não existem cá ou quando existem não têm a qualidade que nós temos de ter. Para este tipo de produto acabado, as matérias-primas e as principais subsidiárias vêm lá de fora, nós não compramos lá fora por opção, por escolha, é uma inevitabilidade: é assim porque é assim, ponto final. No que é específico nós (o mercado português) não temos produtos siderúrgicos de base (já tivemos altos fornos a trabalhar, fechámo-los); donde hoje qualquer MP siderúrgica (porque a base da MP é a siderurgia: ferro manganês, silício, carbono, molibdénio, cobre,...) vem de fora. [...] Este país não tem dimensão nem massa crítica para tratar ferro-ligas em dimensões industriais. Quem tem são os nórdicos, alemães, alguns franceses, alguns espanhóis e é de lá que nós desde há muitos anos vamos buscar as matérias-primas porque é lá que está a quantidade, a qualidade...é basicamente Europa; pode ter alguma coisa que venha de fora da Europa, nomeadamente transformados, pode haver aqui alguma coisa que vem da Rússia, África do Sul, mas depois nós acabamos por comprar na Europa porque há ali grandes tradings; Luxemburgo tem grandes tradings que compram fora da Europa, armazenam e depois dali distribuem. Mas é essencialmente Europa; a Alemanha tem muita tradição mineira e de lá vem muita</p>
		<p>OUTRAS MOTIVAÇÕES</p>	<p>Por falta de soluções domésticas ou, nalguns casos, por falta de competitividade e qualidade do mercado interno.</p>	

				coisa; Alemanha e França, sobretudo; muito silício da França.”
Relação entre as questões organizacionais /estruturais e os processos de compra nos mercados internacionais	ORGANIZAÇÃO DO DEP COMPRAS	CONFIGURAÇÃO	Existe uma pequena central compras na sede, em Turim, que negocia grandes contratos para todas as unidades; as restantes compras são feitas na fábrica portuguesa.	<p>“São todas diretas, temos um suporte pequenino em Itália quando precisamos de grandes commodities, mas é tudo direto. Existem matérias-primas ou subsidiárias que são comuns a várias fábricas e que estão concentradas em 3-4 produtores mundiais e às vezes menos que isso. Para estes casos, o grupo dispõe na sede em Turim de uma pequena estrutura de compras montada que, no caso de grandes contratos (fornecedores globais) intervém para melhorar as condições de compra e oferecer a todas as unidades. [...] Depois o mecanismo de compra é sempre despoletado diretamente.”</p>
		AUTONOMIA	Completa autonomia, embora haja uma (pequena) central de compras em Turim para negociação de grandes contratos.	
		PROCESSOS	Todas as compras são diretas	
		RECURSOS HUMANOS	Existe um departamento de logística/compras com 10 colaboradores.	<p>“Existe um departamento de logística/compras, que tem um responsável de Compras e uma pequena estrutura dedicada à função compras. O responsável das compras é uma pessoa com muita experiência (~30anos) e fez uma evolução sempre na área das compras. Necessariamente, o perfil requerido aponta para profissionais com grande conhecimento do mercado de fundição, com experiência de negociação e sentido comercial apurado.”</p>
		QUALIFICAÇÕES/PERFIL	Conhecimento profundo do mercado da fundição e elevada experiência comercial.	



FORNECEDORES	SELEÇÃO/AVALIAÇÃO	Os fatores prioritários são qualidade e custo. Outro fator importante capacidade produtiva. Deve ser feita sempre análise de risco.	<p><i>“Qualidade e custo são fatores prioritários. Obviamente que também são tomados em consideração outros fatores: Organização e certificação (ISO/TS obriga a desenvolver fornecedores certificados), capacidade produtiva e garantia de fornecimento, dimensão, situação financeira, etc. [...] Os fornecedores são seguidos pelas Compras e pela Qualidade. Existem fornecedores homologados e um painel de fornecedores (nós não podemos, ou não devemos, comprar amanhã uma matéria-prima a um fornecedor desconhecido). Existem painéis de fornecedores que são homologados para cada matéria-prima; não é que as escolhas sejam muitas – nalguns casos temos 3 fornecedores na Europa, mas as Compras têm um painel de fornecedores ao qual compramos (não é obrigatoriamente, é por vontade própria). Esse fornecedor está homologado, tem que obedecer a certos requisitos, ou tem a ISO 14001, ou a ISO 9001, ou ser ISO TS. Digamos que não há compras “ad hoc” de matérias-primas; pode haver compras “ad hoc” nos produtos de manutenção porque são produtos de comércio.</i></p> <p><i>Os contratos, na maioria dos casos são contratos de médio/longo prazo; são encomendas abertas, normalmente são contratos ao ano ou ao volume: Nas matérias-primas ou subsidiárias são contratos de longa duração. Os fornecedores são avaliados pela logística (prazo de entrega e quantidade) e são avaliados pela qualidade, mas as Compras têm sempre a última palavra. As Compras, com a qualidade, têm sempre uma avaliação anual, em que avaliam os fornecedores, demeritam-nos, sendo as compras sempre a entidade que pode dizer ou “não compro àquele fornecedor” ou “compro àquele”, por razões estratégicas ou comerciais. A decisão final é sempre das compras, embora as compras não possam contrariar a Qualidade (não vale a pena comprar mais barato se depois a eficiência não existir). Mas digamos que há muita força comercial pela lado das compras, hoje comprar é um centro de lucro.”</i></p>
	FORMAS DE COMUNICAÇÃO	São utilizadas essencialmente relações pessoais.	<p><i>“Admitimos que será muito importante a existência de sistemas de informação compatíveis com os fornecedores, até pela analogia que fazemos das vantagens ao termos sistemas assim com alguns clientes. No entanto, a reduzida dimensão e a grande dispersão de fontes de aprovisionamento ainda não nos permitem dar esse passo.”</i></p>
	CARACTERIZAÇÃO DAS RELAÇÕES	Em muitos casos, as relações são fortes e de confiança.	<p><i>“...alguns fornecedores são os mesmos desde o início da atividade. [...]As relações são de médio-longo prazo, não há precariedade nas relações. Demoramos muito tempo a escolher e selecionar uma matéria-prima (fornecedor) mas depois temos</i></p>

		MATURIDADE DAS RELAÇÕES	Privilegiam-se as relações de médio/longo prazo.	<i>fornecedores hoje que nos acompanham nos vários tipos de produtos desde o arranque, desde o início. Na sucata a maioria dos fornecedores são desde o início, são fidelizados. [...] Não havendo um procedimento que segmente os fornecedores e que os divida em classes A/B/C, nós sabemos que temos fornecedores que temos que tratar de modo diferente, e tratamos, mas também não é um tratamento de vassalagem. Um exemplo: uma das áreas que tem muita sensibilidade é o das matérias-primas, ou chamada sucata; esse é um mercado que se modernizou nos últimos anos e hoje esses têm um tratamento especial: uma visita uma vez por ano, no mínimo...temos 3 fornecedores, que me lembre, que fazem cerca de 85/90% da sucata e que estão connosco desde o arranque. [...] Somos muito certos nos prazos de pagamentos a fornecedores e também acabamos por beneficiar com isso; nessa matéria, temos uma relação imaculada com os fornecedores.”</i>
	LOGÍSTICA	ORGANIZAÇÃO	Toda a logística é subcontratada, mas na generalidade dos casos é da responsabilidade da Empresa F	<i>“... neste mundo (da fundição) a concorrência não é global, o automóvel tem, no nosso sector, uma limitação geográfica grande porque a logística, como se trata de produtos muito densos, muito pesados, o transporte e a logística têm um peso brutal por cada quilo vendido ou por cada unidade vendida. Para ter uma ideia, a logística para a Alemanha pode valor 8% do preço de venda; quer dizer que eu para a Rússia não consigo exportar, porque em vez de 8% tenho 16/17 ou 20% e isso retira competitividade. O mercado de fundição é um mercado regional e com um raio de competitividade com algum limite [...] No caso das compras, nós somos responsáveis, na maioria dos casos, pelo transporte do produto comprado. A nossa matriz de aprovisionamento não é perfeita; geograficamente nós estamos aqui colocados na ponta da Europa e as nossas fontes estão na Alemanha e França, maioritariamente. Temos algumas dificuldades, temos tentado nos últimos anos fazer circuitos de recolha com o mesmo camiã a recolher em vários pontos, mas é muito difícil. Diria que em 2/3 dos casos ainda somos nós que transportamos, mas temos tentado gradualmente fazer essa transferência para os fornecedores, para irmos o custo da gestão desta variável (temos uma equipa pequenina) e também para implicar fornecedores. Não é que não sejamos bons a gerir transportes, só que quando temos escala, nós conseguimos gerir bem, mas quando o volume é pequeno a margem de negociação é menor, nem todos os parceiros querem trabalhar connosco. Na exportação, todos os parceiros querem trabalhar connosco, põem-se em “bicos de pés” (os volumes são enormes). Quando são volumes pequenos, trabalhamos com o agente e o agente tem sempre comissão e acabamos por pagar mais. Não é um fluxo muito grande, na importação, temos pouco fluxo porque a grande fatia das compras é nacional.”</i>
		GESTÃO DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS	As MP e subsidiárias com origem na Europa são transportadas, em regra, por camiã completo ou por grupagem semanal.	
<i>Contributo (como e de que forma) do international purchasing na competitividade das empresas</i>	PRIORIDADES COMPETITIVAS	DEFINIÇÃO	Qualidade; Tecnologia; Competitividade	<i>“O automóvel é um sector muito específico, muito particular, exigente, mas muito particular...O que é fator competitivo neste mercado são basicamente 3 coisas: é a qualidade (que tem sempre um binómio com o preço); a qualidade não tem preço, temos que ter sempre boa qualidade e ter bom preço: portanto (1) qualidade-preço, (2) competitividade – custos baixos de produção para ser competitivo e pelo meio ser capaz de (3) investir, modernizar (porque neste sector quem não se moderniza, morre) e os ciclos de envelhecimento não são muito largos (aproximadamente de 6 em 6 anos) porque saem tecnologias, robots...Com alguma frequência é preciso fazer upgrades. O sector automóvel tem que ter capacidade de investimento e isso faz com</i>

			<p>que nós tenhamos que fazer parte de um grupo (uma das vantagens é nunca haver problemas de tesouraria). A modernização é mais ao nível de tecnologias de produção porque é ela que nos permite fazer com qualidade a custos baixos. Para se conseguir esses objetivos é preciso alinhar isso, ou ter uma noção do que é que os clientes valorizam e nunca deixar de ter isso presente nas escolhas do dia-a-dia de modo que nós trabalhemos, invistamos ou que nos organizemos para satisfazer aquilo que eles procuram. Hoje em dia, nós fazemos parte de um grupo, que por sua vez faz parte da FIAT, e nós não temos nenhuma preferência na FIAT; nós ganhamos peças na FIAT se formos competitivos; somos tratados em pé de igualdade. Para ganharmos encomendas temos que ser tão bons como os alemães em preço e melhores em qualidade (melhores porque somos pequeninos e os alemães são muito grandes e têm uma imagem diferente). Alinhamento com as estratégias dos clientes é uma necessidade e depois a empresa precisa de processos robustos (automação, robótica) de modo a que se consigam obter produtos de qualidade. [...] Além disso, é preciso criar uma organização baseada no rigor e na exigência (definindo com clareza os objetivos a atingir, e apostar no social e na valorização dos recursos humanos...”</p>
OBJETIVOS	DEFINIÇÃO (S/N)	Objetivos anuais claramente definidos (mensuráveis), em linha com os objetivos estratégicos da empresa.	<p>“São; há vários indicadores, o mais importante é o indicador do preço de compra. Para as compras temos como indicadores macro (2013): (1) índice de compras – que foi fixado em comprar abaixo do orçamento em 3% (e acabámos com 8% abaixo e é por isso que as Compras são um sector estratégico) - há sempre uma verificação a meio do ano; (2) Reclamações – foram reduzidas 30% em relação a 2012.”</p>
	BASE TEMPORAL/ CONTROLO		
	DESCRIÇÃO	É definido um índice de preço relativamente ao budget anual da empresa.	
CONTRIBUTO DO DEP DE COMPRAS/IP	MEDIÇÃO	-	<p>“Globalmente, e sem tratar de modo isolado as compras em mercado externo, temos conseguido durante este ano (2013) um comportamento positivo na evolução dos preços, sem qualquer degradação no nível de serviço ou de oferta.”</p>
	PERFORMANCE DA EMPRESA	A performance do IP reflete-se diretamente na performance da empresa. São definidos objetivos mensuráveis.	

Empresa G – Fabrico de componentes para a indústria automóvel

TEMAS	CATEGORIAS	SUB CATEGORIAS	UNIDADES DE REGISTO	UNIDADES DE CONTEXTO
IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA	CARACTERIZAÇÃO	CONFIGURAÇÃO	<p>- Empresa pertencente ao grupo Empresa G, com sede na Alemanha (o grupo tem mais de 100 anos).</p> <p>- O grupo possui 19 empresas a nível mundial, mas todo a I&D está centrada na Alemanha.</p>	<p>- “O grupo Empresa G tem mais de 100 anos (\pm 104 anos). A primeira empresa é alemã. A nível mundial, empregam cerca de 6500 trabalhadores, com uma faturação aproximada de 1000 M€.”</p> <p>- “O grupo Empresa G tem sede na Alemanha e possui 19 empresas a nível mundial; estão presentes em quase todas as partes do mundo. Na Europa estão presentes em 6 países – Alemanha, Espanha, Portugal, Polónia e Roménia. Têm também empresas nos EUA, Brasil, México, Índia e China (3 fábricas) com produção. Todo o desenvolvimento de produto e processo está centrado na Alemanha; depois, a partir dali, faz-se a coordenação de todas as empresas para o fabrico dos vários produtos. Em termos de produtos, a Empresa G produz todo o tipo de produto que está relacionado com o acesso ao veículo (chave – lock set, ignição, fechaduras de portas, tampão de gasolina, fechadura do porta-luvas,...)...”</p>
		DIMENSÃO	Empresa de grande dimensão, com cerca de 350 colaboradores e constituída em 1991 (23 anos).	- “Em Portugal, trabalham cerca de 350 pessoas, a empresa está constituída desde 1991 (23 anos) e fatura aproximadamente 80 M€. A Empresa G Portuguesa fornece toda a produção para a indústria automóvel, de várias marcas...”
		MERCADO	Exporta a totalidade da produção: 85% para o mercado europeu e 15% para fora da Europa.	- “No caso da Empresa G Portuguesa, exporta-se a totalidade da produção (100%), sendo 85% para o mercado europeu e os restantes 15% para fora da Europa.”
	SECTOR DE ATIVIDADE	DESCRIÇÃO	Fabrico de componentes para a indústria automóvel.	- “[...] Em termos de produtos, a Empresa G produz todo o tipo de produto que está relacionado com o acesso ao veículo (chave – lock set, ignição, fechaduras de portas, tampão de gasolina, fechadura do porta-luvas,...)...”
		TIPO DE PRODUÇÃO	Fabrico exclusivamente de acordo com os pedidos dos clientes.	- “A Empresa G Portuguesa fornece toda a produção para a indústria automóvel, de várias marcas. Os nossos principais clientes são o grupo PSA e o grupo FORD; em 3º lugar, o grupo Volkswagen, depois a BMW, GM e a Daimler (Mercedes). Vamos ter um cliente novo (a iniciar em 2015), que é a VOLVO e a partir deste ano (2014) vamos começar a trabalhar com a FIAT.”
	COMPRAS	MATURIDADE EM RELAÇÃO AO IP	Desde a constituição da empresa, mas só recentemente começa a mostrar alguma maturidade (em relação às compras).	- “As compras têm um papel fundamental na questão da área de negócio, porque começam a ter uma relevância que não tinham há uns anos atrás (que não lhe era reconhecida...) porque a convicção era comprar toda a gente compra, o que interessa é vender, é ter mais negócio; mas para se ter mais negócio é preciso ser-se competitivo, e para se ser competitivo é preciso trabalhar a cadeia de abastecimento a montante. Cada vez mais a área de compras começa a ser mais importante e uma área fulcral na competitividade das empresas. Na Europa, nomeadamente França e Alemanha, são bastante mais avançados na área das compras; a Empresa, em Portugal, começa já a dar alguma importância à área de compras, sendo que ainda existem alguns passos a dar para que as empresas comecem a ser realmente maduras nesta área e comecem a encarar a área de compras como uma área fundamental. [...] Sendo as empresas hoje em dia forçadas a reduzir as margens, é necessário trabalhar as cadeias de abastecimento a montante.”

		REPRESENTATIVIDADE DO IP	Constitui a esmagadora maioria das compras: 90% IP e 10% compras no mercado doméstico.	- “Quanto ao volume de compras: 90% são compras internacionais e 10% compras domésticas.”
<i>Como é que é desencadeado o international purchasing nas empresas industriais?</i>	FATORES INFLUENCIADORES	PRODUTO COMPRADO	Qualquer tipo de produto, uma vez que trabalham com um portefólio de fornecedores europeu.	- “... na região da Europa, a central definiu um portefólio de fornecedores (com o objetivo de não dispersar demasiado o negócio).”
		INFLUÊNCIA DA SC/CLIENTE	Sim, pelo motivo apresentado anteriormente, ou por exigência dos clientes quanto aos fornecedores a ter.	- “... na região da Europa, a central definiu um portefólio de fornecedores (com o objetivo de não dispersar demasiado o negócio).” - “A Empresa G ainda compra na China (câmaras de visualização traseira), mas por imposição do cliente. [...] o nível de qualidade na China não é o mesmo da Europa. O que é considerado muito bom na China, é na Europa considerado “muito médio”. Portanto, comprar na China não compensa ao nível da qualidade, preço, distância, maiores dificuldades de comunicação... Mesmo ao nível das empresas clientes chinesas, estas não são tão exigentes como os clientes europeus [...] Os clientes da indústria automóvel exigem 0 ppm, ainda que isso seja utópico.”
		CARACTERÍSTICAS DO MERCADO	O mercado europeu é muito exigente no que respeita à indústria automóvel.	- “O mercado europeu da indústria automóvel é muito exigente. [...] Cada vez menos a Empresa G compra na China e cada vez mais regionalmente (na Europa). O nível de qualidade na China não é o mesmo da Europa. O que é considerado muito bom na China, é na Europa considerado “muito médio”. Portanto, comprar na China não compensa ao nível da qualidade (que é o mais importante), preço, distância, maiores dificuldades de comunicação... Mesmo ao nível das empresas clientes chinesas, estas não são tão exigentes como os clientes europeus; o que é feito na China (ao nível de componentes para automóvel) tem qualidade suficiente para os clientes chineses, enquanto que na Europa os mesmos componentes são considerados piores que os nossos rejeitados.”
		OUTRAS MOTIVAÇÕES	Fornecedores nacionais, na sua maioria, ou muito caros ou com pouca qualidade (falta de cultura empresarial).	- “Em Portugal, vão tendo alguns fornecedores, mas são muito poucos, porque aquele fornecedor que é muito bom em termos de qualidade, é muito caro e aquele que apresenta bons preços, é mau em termos de qualidade. Relativamente aos fornecedores portugueses que trabalham para a Empresa, nós tentamos potenciá-los (desenvolve-los) ao máximo, de forma a que eles possam vir a integrar o portefólio e assim fornecer outras empresas da Europa (ajudando a potenciar também, desta forma, a economia portuguesa). [...] O problema maior dos empresários portugueses é a (falta) de cultura empresarial. [...] O típico empresário português não tem, por norma, uma visão estratégica do negócio, visando e valorizando mais o lucro rápido (no curto prazo).”
<i>Relação entre as questões organizacionais /estruturais e os processos de compra nos mercados internacionais</i>	ORGANIZAÇÃO DO DEP COMPRAS	CONFIGURAÇÃO	Existência de central de compras na sede, na Alemanha, que coordena as compras das várias empresas do grupo; Descentralização das compras por várias empresas do grupo.	- “O grupo tem uma central de compras sediada na Alemanha que tenta fazer uma coordenação em termos de atividade de compras a nível global [...] Basicamente, a central define procedimentos e as regras de trabalho, mas o modus operandi é a Empresa Portuguesa que define.”
		AUTONOMIA	Autonomia dos departamentos de compras das empresas do grupo, desde que trabalhem segundo as diretrizes definidas pela central.	- “[...] Existe autonomia para as empresas poderem trabalhar segundo regras que são previamente definidas pela central.” - “Se houver um processo de compra da Empresa Portuguesa em que só estejam envolvidos fornecedores do portefólio, não é necessário pedir autorização à central. Nestes casos, a Empresa Portuguesa é completamente autónoma para decidir a

				<p><i>compra e todas as condições em que o material será fornecido – todos os trâmites do contrato (desde que os procedimentos e regras definidos pela central estejam a ser cumpridos). A central, no entanto, sabe sempre o que é feito em cada fábrica porque existe partilha de informação em tempo real (software SAP comum a todo o grupo)."</i></p> <p><i>- "No caso do fornecedor que está fora do portefólio for o que apresentar uma oferta mais vantajosa, então nesse caso é necessário haver uma decisão conjunta com a central para saber a quem adjudicar a compra."</i></p>
		RECURSOS HUMANOS	O Departamento de compras da Empresa Portuguesa tem uma equipa constituída por 5 pessoas.	<p><i>- "Tenho 4 pessoas a trabalhar comigo; duas mais direcionadas para a parte comercial e duas mais para a parte técnica na área de desenvolvimento de fornecedores..."</i></p>
		QUALIFICAÇÕES/PERFIL	Um coordenador (formação em engenharia); as qualificações mais importantes para se poder trabalhar nas compras são a experiência profissional e um bom conhecimento de línguas, nomeadamente o inglês (fluente).	<p><i>- "Os colaboradores da parte comercial – trabalham mais na parte inicial – global sourcing, lançamento de produto, lançar processos aos fornecedores, adjudicar aos fornecedores, pedir amostras iniciais, acompanhar o lançamento do molde...; Os colaboradores da parte técnica – trabalham mais numa fase posterior – problemas de qualidade, logística, desenvolvimento de fornecedores,... Os colaboradores da parte técnica têm um perfil mais técnico – normalmente são engenheiros mecânicos, mas no entanto neste momento as duas pessoas no lugar têm o 12º ano, fazem um trabalho tão bom ou melhor que os engenheiros porque têm uma larga experiência profissional e um conhecimento profundo dos processos e dos produtos... Além disso, têm que estar motivados, ter disponibilidade para viajar, ter uma "mão esquerda" com os fornecedores e que tenham uma coisa que é muito importante, o inglês (que é, aliás, um requisito fundamental para se poder trabalhar na compras)."</i></p>
	FORNECEDORES	SELEÇÃO/AVALIAÇÃO	<p>A maior parte dos fornecedores pertence ao portefólio regional (europeu) do grupo. Potenciais fornecedores fora do portefólio são procurados (preferencialmente) no espaço europeu.</p> <p>Fator de escolha preferencial é o melhor custo; em casos de elevada criticidade do produto comprado, a garantia de qualidade e fiabilidade do fornecedor poderão ser fatores preponderantes (que se sobrepõem ao custo).</p>	<p><i>- "Neste momento, em termos de estratégia, o que existe é uma tendência para ir para regiões; por outras palavras, antigamente existia muita pressão para comprar em países low cost, como China, Vietname, etc., mas cada vez mais esses países começam a não ser competitivos na área onde a Empresa G está inserida (indústria automóvel), e cada vez se começa mais a trabalhar por "regiões". Em termos de regiões, existe a região da Europa, a região da Ásia e a região da América; não se considera tanto a região de Portugal ou Ibéria, mas sim a região da Europa. Assim, na região da Europa, a central definiu um portefólio de fornecedores (com o objetivo de não dispersar demasiado o negócio) [...]o que convém é concentrar o máximo de faturação no mínimo número de fornecedores possível, porque isso ajuda à competitividade e ajuda à negociação [...]Então a estratégia da Empresa G passa um pouco por aí, sendo que o portefólio de fornecedores é revisto uma vez por ano e desse portefólio podem entrar ou sair fornecedores partindo do pressuposto que possam existir fornecedores que não merecem continuar lá estar. É suposto o portefólio ter 2/3, ou no máximo 4 fornecedores por grupo de material e a ideia é que as empresas coloquem as ordens de compra a estes fornecedores."</i></p> <p><i>- "O tipo de peça influencia, claramente, a escolha dos fornecedores. Os fornecedores, dependendo do tipo de peça, nem sempre são escolhidos só em função do custo; se for uma peça de importância elevada, ou de grande complexidade técnica, a adjudicação dessa peça nem sempre vai para o fornecedor mais competitivo (que oferece um melhor preço), se este não oferecer garantias de qualidade, fiabilidade. Peças com elevada exigência em termos de qualidade, ou pelo</i></p>

				<i>seu histórico, podem ser problemáticas e a sua adjudicação tem que ser muito bem ponderada (a criticidade das peças é muito importante nessa ponderação)."</i>
		FORMAS DE COMUNICAÇÃO	Fase inicial de novos contratos - são usados essencialmente os meios informáticos; Fases posteriores da adjudicação – é feita diretamente, nas quais o contacto pessoal é fundamental.	<i>- "A vertente informática é muito importante, especialmente numa fase inicial quando é colocada informaticamente toda a informação necessária para que os fornecedores possam apresentar as suas propostas. Todo o grupo partilha o mesmo sistema informático e todos os fornecedores que integram o portfólio também têm acesso (através de uma senha) para que possam aceder aos pedidos e efetuar as suas propostas [...] toda a negociação para a adjudicação final, tipicamente com os dois fornecedores mais bem colocados em termos de preço* é feito "face to face" [...] Em resumo, tanto as TI como as relações pessoais são muito importantes..."</i>
		CARACTERIZAÇÃO DAS RELAÇÕES	Privilegiam-se as relações de longo prazo; Os contactos pessoais são especialmente importantes com os fornecedores estratégicos.	<i>- "...tanto as TI como as relações pessoais são muito importantes; nomeadamente as relações pessoais são muito importantes com os fornecedores estratégicos (não é possível manter o mesmo tipo de relação com todos os fornecedores). [...] Este tipo de relações pessoais é muito importante, até porque durante a vigência do vínculo Empresa G-fornecedor existem sempre conflitos com aqueles e o "amigo" do fornecedor é sempre o departamento de compras.[...] Com os fornecedores com quem a Empresa G já trabalha existe uma grande comunicação, no sentido em que eu faço questão de conhecer todos os fornecedores com quem trabalho pessoalmente e todos os seus processos (viajo frequentemente)."</i>
		MATURIDADE DAS RELAÇÕES	Tenta-se manter relações de longo prazo e de parceria.	<i>- "No grupo, e particularmente na Empresa portuguesa a relação com os fornecedores é de longo prazo (tenta-se pelo menos que os fornecedores que integram o portfólio se mantenham por "largos anos"); tenta-se estabelecer relações de parceria, nas quais ambas as partes ganham e onde existe alguma flexibilidade mútua (ou se espera que exista), caso seja necessário – motivado, por exemplo, por flutuações na procura por parte dos clientes da Empresa G. [...] A Empresa G tenta trabalhar sempre com os fornecedores num tipo de relação win-win."</i>
	LOGÍSTICA	ORGANIZAÇÃO	As questões logísticas são definidas e contratualizadas com cada um dos fornecedores. Não existe frota própria; todos os serviços logísticos necessários são subcontratados.	<i>- "Preço, qualidade e logística são os três grandes pilares que ajudam à decisão de adjudicação a um determinado fornecedor. A logística é fundamental. Todos os centímetros contam quando estamos a falar em negócios de milhões. Tem influência sobretudo por causa da distância, periodicidade de entregas, flexibilidade, forma de acondicionamento do produto comprado..."</i>
		GESTÃO DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS	Quando se faz a adjudicação para um fornecimento, as questões logísticas são muito bem ponderadas e fazem parte do estudo da Empresa G em termos de TCO (o custo da logística depende muito do tipo de produto que se compra e das exigências em termos de transporte).	
<i>Contributo (como e de que forma) do international purchasing na competitividade das</i>	PRIORIDADES COMPETITIVAS	DEFINIÇÃO	Qualidade, processos, competitividade e finanças.	<i>- "Qualidade, Processos, Competitividade e Finanças [...] As quatro prioridades competitivas estão equiparadas em termos de grau de importância. Os objetivos principais são apresentados a todos os colaboradores da empresa no início de cada ano..."</i>
	OBJETIVOS	DEFINIÇÃO (S/N)	São definidos objetivos para toda a empresa, e também para o Departamento	<i>- "São traçados objetivos globais ao nível das prioridades competitivas [...] Os objetivos (que são anuais) traçados para as compras no ano corrente são analisados</i>

empresas			de compras (não especificamente para o IP).	mensalmente (para controlar se estão a ser atingidos, ou não) e são debatidas em reunião de direção (somos avaliados continuamente)."
		BASE TEMPORAL/ CONTROLO	Objetivos anuais com controlos mensais.	
		DESCRIÇÃO	São fixados objetivos que cobrem diversas áreas dentro do departamento de compras.	<p>Posso mostra-lhe exemplos de indicadores:</p> <p>% de pipaps corretos – documentos que acompanham as amostras que chegam dos fornecedores (>75%);</p> <p>Ppm de fornecedores (<130 ppm/ano) – numa contabilização anual, em todas as peças adquiridas a fornecedores não se deverá exceder os 130 ppm. Os clientes da indústria automóvel exigem 0 ppm, ainda que isso seja utópico;</p> <p>Avaliação das respostas 8D – avaliação das respostas dos fornecedores às reclamações;</p> <p>Objetivos de redução de preços nas compras (em 320 000 €);</p> <p>Nº de reclamações a fornecedores (quanto menor for este número, será um indicador de bom desempenho por parte dos fornecedores);</p> <p>Redução de preços de transportes de compras (este é um indicador novo);</p> <p>Avaliar o “project target deviation”;</p> <p>Preços de compras de moldes (menos 5%)</p> <p>Alinhar os fornecedores com clientes (100%) – em termos de condições de compra/venda (exemplo: se um cliente paga a 60 dias a EMPRESA G só pagará ao seu fornecedor também a 60 dias);</p> <p>Adjudicação ao portfólio (>90%) – adjudicar as compras a pelo menos 90% dos fornecedores do portfólio...”</p>
	CONTRIBUTO DO DEP DE COMPRAS/IP	MEDIÇÃO	Sim, os benefícios são medidos ao nível da empresa.	<p>- “É muito fácil [...] Ao nível das compras, estas influenciam diretamente na questão dos prazos de pagamento aos fornecedores e na questão dos “redução de custos”, que contribui diretamente para o Ebit da empresa. O departamento de compras negocia com a gerência os objetivos que irão entrar no Balanced scorecard; tanto pode contribuir na parte dos redução de custos, como na parte da qualidade (os indicadores de qualidade também dependem das compras – nomeadamente em níveis de ppm a aceitar dos fornecedores). O balanced scorecard, depois de elaborado pela Empresa G portuguesa, é apresentado na sede, na Alemanha, que o analisa, aprova e onde é supervisionado o trabalho de Empresa G Portuguesa.</p>
		PERFORMANCE DA EMPRESA	A performance das compras reflete-se diretamente na performance da empresa.	

Empresa H – Torneiras e chuveiros para casa de banho e cozinha

TEMAS	CATEGORIAS	SUB CATEGORIAS	UNIDADES DE REGISTO	UNIDADES DE CONTEXTO
IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA	CARACTERIZAÇÃO	CONFIGURAÇÃO	Fábrica pertencente a uma multinacional alemã, recentemente adquirida por um grupo internacional japonês.	<i>“Empresa multinacional alemã, com 3 fábricas na Alemanha, 1 na Tailândia, 1 no Canadá e 1 em Portugal (que arrancou em 1997). O grupo, no final de 2013, foi adquirido por um grupo japonês ligado à construção (fabrico de portas, janelas, ferragens,..., “tudo” ligado a materiais de construção). Este grupo tem uma dimensão 10X superior ao da Empresa H. O grupo japonês (LIXIL) está muito focalizado no Japão em termos de negócio e a aquisição do grupo é uma maneira de alargar o negócio e ao mesmo tempo expandi-lo para o ocidente, penetrando assim em novos mercados. O grupo tem presença na China – adquiriu uma fábrica em 2009 com 30 postos de venda. A faturação do grupo – 1200 M/ano.”</i>
		DIMENSÃO	Empresa de grande dimensão (cerca de 750 colaboradores).	
		MERCADO	A empresa portuguesa exporta a totalidade da produção.	<i>“A Empresa H portuguesa exporta a totalidade da produção; o mercado português é muito pequeno. A competição que existe é entre as várias fábricas do grupo, que competem entre si para a alocação da produção de novos produtos. Fora do grupo, a Empresa Portuguesa não tem concorrência a nível nacional. Em 2012, a Empresa Portuguesa foi considerada a melhor fábrica do grupo.”</i>
	SECTOR DE ATIVIDADE	DESCRIÇÃO	Fabrico de torneiras e chuveiros para casa de banho e cozinha.	-
		TIPO DE PRODUÇÃO	Fabrica para o mercado de consumo (B2C)	-
	COMPRAS	MATURIDADE EM RELAÇÃO AO IP	As compras internacionais existem desde a constituição da empresa, em 1997 (existe um portefólio de fornecedores comum a todas as fábricas do grupo).	<i>“A compra nos mercados estrangeiros é regular e existe desde que a Empresa portuguesa iniciou a atividade, em 1997.” Existe grande maturidade no IP; os processos de compra estão muito bem definidos e são rigorosos.”</i>
		REPRESENTATIVIDADE DO IP	O mercado de compras estrangeiro representa cerca de 60% da totalidade das compras.	<i>“Em termos de compras, a situação é a seguinte: mercado estrangeiro: 60%, mercado português: 40%. Na Empresa portuguesa, do top 15 dos principais fornecedores, 8 são portugueses (este facto constitui um motivo de orgulho para a fábrica portuguesa) ”</i>
<i>Como é que é desencadeado o international purchasing nas empresas industriais?</i>	FATORES INFLUENCIADORES	PRODUTO COMPRADO	Inexistência (no caso de alguns componentes) e/ou falta de tecnologia por parte dos fornecedores portugueses.	<i>“As compras internacionais acontecem, por um lado, porque a central de compras alemã é a responsável pelas compras de matérias-primas para todo o grupo; por outro lado, na Empresa Portuguesa as compras internacionais devem-se fundamentalmente a três fatores: - Falta de tecnologia por parte dos fornecedores portugueses; - Falta de capacidade produtiva e competitiva dos fornecedores portugueses; - Inexistência de fornecedores portugueses para alguns componentes.”</i>
		INFLUÊNCIA DA SC/CLIENTE	Central de compras alemã responsável pela compra de todas as MP e subsidiários.	
		CARACTERÍSTICAS DO MERCADO	Falta de capacidade produtiva e competitiva dos fornecedores portugueses.	

		OUTRAS MOTIVAÇÕES	Existência de um portefólio global de fornecedores para todo o grupo.	
<p><i>Relação entre as questões organizacionais /estruturais e os processos de compra nos mercados internacionais</i></p>	ORGANIZAÇÃO DO DEP COMPRAS	CONFIGURAÇÃO	Central de compras global (sediada na Alemanha) para a compra de MP. Existe um departamento de compras na empresa portuguesa. Existe um portefólio global de fornecedores. Todas as compras feitas pelo departamento de compras da empresa portuguesa necessitam da concordância da central de compras alemã.	<p><i>“No grupo existe uma central de compras global (sediada na Alemanha) que é responsável pela compra de todas as matérias-primas que são usadas em todas as fábricas (cobre, zinco, crómio,...), e também pelos serviços e produtos auxiliares/subsidiárias (como lixas...) – consegue-se assim comprar maiores volumes, ganha-se poder negocial e beneficia-se das economias de escala. Já no caso dos componentes, existe uma maior autonomia por parte do departamento de compras da Empresa Portuguesa – no entanto, todas as fábricas partilham sistemas de informação que possibilitam uma total transparência nas negociações com fornecedores, orçamentação, etc. Todas as decisões são analisadas em conjunto com a central de compras alemã e sempre com a sua concordância. Existe um portefólio de fornecedores partilhado por todas as fábricas do grupo. Qualquer fábrica, portuguesa incluída, pode sugerir um novo fornecedor para integrar o portefólio.”</i></p>
		AUTONOMIA	Central de compras global (sediada na Alemanha) para a compra de MP; para compra de componentes existe maior autonomia do departamento de compras português.	
		PROCESSOS	Compra de matérias-primas – central de compras alemã; Compra à China com entreposto na Alemanha; Fornecedores portugueses – compras feitas à consignação.	<p><i>“Matérias-primas: responsabilidade da central de compras alemã. As compras da Empresa Portuguesa apresentam a seguinte distribuição: China: 22% Alemanha: 28% Portugal: 41% Outros países (Europa): 9% O grupo possui uma equipa de compradores na Ásia; necessários porque estão mais próximos dos fornecedores (fatores culturais...). Não existem problemas de qualidade com os fornecedores chineses – as fábricas lá são de grande dimensão, têm uma enorme capacidade produtiva (difícil de igualar noutros países) – só para dar um exemplo, numa das fábricas fornecedoras do grupo laboram cerca de 5000 trabalhadores e trabalham com os níveis de exigência do grupo e fazem inspeção a 100% do produto. O material fornecido da China tem um lead time de aproximadamente 6 semanas, até ao entreposto sediado na Alemanha; é deste entreposto que é fornecido o material para a Empresa Portuguesa, com um lead time de aproximadamente de 2-3 dias. Quanto aos fornecedores portugueses, trabalham maioritariamente com a Empresa Portuguesa à consignação – existe um espaço físico nas instalações da Empresa Portuguesa (armazém) para onde os fornecedores enviam os materiais comprados. Todos os fornecedores que trabalham à consignação contratam com a Empresa H os níveis mínimos e máximos de stock a manter; neste acordo, a Empresa H só paga aos fornecedores o material que usa (mesmo tendo-o disponível no seu armazém). Este tipo de contrato iniciou-se em 2008/2009), foi um processo de negociação difícil, mas constata-te hoje que é vantajoso para ambas as partes.”</i></p>
		RECURSOS HUMANOS	O departamento de compras é composto por uma equipa de 3 pessoas e no aprovisionamento trabalham mais quatro	<p><i>Na Empresa Portuguesa existe um departamento de compras liderado pelo Eng.º Sérgio Ferreira. Trabalham diretamente com ele duas colaboradoras (uma formada em engenharia e outra em economia). Além da formação técnica, que é muito</i></p>

			pessoas.	importante, os recursos humanos afetos às compras devem ter capacidade de comunicação, de negociação (argumentação). Têm que saber falar inglês fluentemente. No aprovisionamento trabalham mais 4 pessoas.
		QUALIFICAÇÕES/PERFIL	Formação superior e conhecimentos de inglês fluente.	
	FORNECEDORES	SELEÇÃO/AVALIAÇÃO	Pesquisa de mercado, concorrência, procura de informação na Internet... Os fornecedores são escolhidos essencialmente pelo custo total (TCO). Procura entre os fornecedores que integram o portefólio.	“Pesquisa de mercado, concorrência, procura de informação na Internet... Os fornecedores são escolhidos essencialmente pelo custo total (TCO) que apresentam nas suas propostas (não confundir custo total com preço...). Os pedidos de orçamentação são feitos aos fornecedores que integram o portefólio e será escolhido o que apresentar melhores condições. Caso se encontre um fornecedor fora do portefólio que satisfaça as condições exigidas pela Empresa H, a um menor custo e que apresente garantias (não represente riscos para o futuro), também pode ser aceite mediante o acordo da central de compras alemã – neste caso, este novo fornecedor passará a integrar o portefólio.”
		FORMAS DE COMUNICAÇÃO	Software SAP comum a todo o grupo e existência de SI compatíveis com fornecedores. As relações pessoais continuam a ser muito importantes.	“As TI são muito importantes; possuem o sistema SAP em todo o grupo. Existem sistemas de informação compatíveis e online com os fornecedores (em tempo real) – especialmente com aqueles com quem trabalham à consignação. No entanto, as TI não substituem as relações pessoais, que continuam a ser de grande importância.”
		CARACTERIZAÇÃO DAS RELAÇÕES	Relações privilegiadas com os fornecedores de classe A; contactos mais esporádicos com fornecedores de classe C. Distinção no tipo de relação com base no histórico do fornecedor.	“Há uma diferenciação clara nas relações com os fornecedores. Com os fornecedores preferenciais – classe A – existe uma relação privilegiada e de longo prazo – contactos regulares. Com os fornecedores de classe C – já não são tão importantes – os contactos são mais esporádicos. Quanto a diferenciação por parte do país de origem, já não há diferenciação – pode haver ligeiras diferenças por questões culturais, mas não são significativas. Também pode haver distinção pelo histórico do fornecedor: - Novo fornecedor, ou mais recente – inspeção a 100%; - Fornecedor de confiança – pode dispensar a inspeção.”
		MATURIDADE DAS RELAÇÕES	São privilegiadas as relações de longo prazo, especialmente com os fornecedores de classe A.	
	LOGÍSTICA	ORGANIZAÇÃO	Toda a logística é subcontratada. Trabalham com dois operadores logísticos.	“A logística está entregue a duas empresas especializadas que tratam de toda a logística do grupo. Depois da negociação com os fornecedores, estes contactam uma das empresas de logística que está subcontratada e que gere depois as entregas na fábrica. Quanto aos fornecedores portugueses, trabalham maioritariamente com a Empresa Portuguesa à consignação – existe um espaço físico nas instalações da Empresa Portuguesa (armazém) para onde os fornecedores enviam os materiais comprados.”
		GESTÃO DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS	Após a adjudicação, a empresa fornecedora contacta um dos operadores logísticos para que este faça a gestão do transporte. Trabalham à consignação com alguns fornecedores.	
Contributo (como e de que forma) do international purchasing na competitividade das	PRIORIDADES COMPETITIVAS	DEFINIÇÃO	Qualidade; Custo	
	OBJETIVOS	DEFINIÇÃO (S/N)	São definidos objetivos mensuráveis para toda a empresa e para o departamento de compras.	“Sim, são traçados objetivos anuais com metas trimestrais (todos os trimestres, os resultados alcançados são comparados com os objetivos traçados). Os objetivos na Empresa Portuguesa são estabelecidos em cascata, desde os níveis de direção e

empresas		BASE TEMPORAL/ CONTROLO	Objetivos anuais com metas trimestrais.	<i>desagregados depois para todos os departamentos. Nenhum objetivo está dissociado dos objetivos estratégicos da empresa.</i> <i>No departamento de compras, são estabelecidos objetivos ao nível:</i> <i>Financeiro (redução de custos nas compras);</i> <i>Cliente (nível de serviço);</i> <i>Processos (contratos, poupança no budget,...);</i> <i>Recursos humanos (absentismo, horas extra).</i> <i>Foram quase todos atingidos – a exceção é o 3)”</i>
		DESCRIÇÃO	No departamento de compras, são fixados objetivos a quatro níveis: financeiro, clientes, processos e recursos humanos.	
	CONTRIBUTO DO DEP DE COMPRAS/IP	MEDIÇÃO	Sim, os benefícios são medidos ao nível da empresa.	<i>“Como os objetivos são estabelecidos em pirâmide (cascata), os objetivos fixados para as compras, nomeadamente 1), 2) e 3) têm uma influência e contribuição direta nos resultados da empresa; nem faz sentido estabelecer objetivos independentes do resto da empresa.”</i>
		PERFORMANCE DA EMPRESA	A <i>performance</i> das compras reflete-se diretamente na <i>performance</i> da empresa.	

Empresa I – Fabrico de armas e artigos de desporto

TEMAS	CATEGORIAS	SUB CATEGORIAS	UNIDADES DE REGISTO	UNIDADES DE CONTEXTO
EMPRESA	CARACTERIZAÇÃO	CONFIGURAÇÃO	Empresa pertencente a uma multinacional belga	<i>“[...] a Empresa I é uma empresa pública belga porque a Empresa I Viana pertence ao grupo HERSTAL, que é um grupo pertencente ao governo da Valónia (a Bélgica tem aquela forma interessante de Governos...), mas de facto o grupo FN pertence ao governo da Valónia; não foi sempre assim; nasce assim mas depois, a uma determinada altura da sua história, há uns já, é vendido a um grupo francês, mas entretanto o governo da Valónia volta a pegar naquilo, porque é uma empresa estrutural à própria cidade de Liege, o grupo chama-se HERSTAL GROUP hoje, e Herstal é o nome da Vila onde a empresa está. [...] a nossa denominação social é fábrica de armas e artigos de desporto. Hoje fazemos só, no grupo, armas.”</i>
		DIMENSÃO	Empresa de grande dimensão, com uma faturação de 45 M€ e cerca de 470 colaboradores.	<i>“[...] uma empresa com um volume de 45 M€, com sensivelmente (este ano vão ser) 108 000 armas. É preciso dizer que 108 000 armas é um número fantástico, o nosso breakeven é 67 000, portanto estamos muito bem; dizer-lhe também que 2013 foi o nosso melhor ano de sempre, não em volume, mas em resultado financeiro; e provavelmente 2014, se assim continuar, vai ser o melhor ano de sempre transversalmente, quer em volume de produção, quer em resultado. [...] e voltando à Empresa I, estamos cá há 40 anos. Somos hoje 470 colaboradores sensivelmente (trabalham a um turno e quando necessário 1 ½, 2) [...]”</i>
		MERCADO	A empresa possui apenas dois clientes: Empresa I Internacional, com sede na Europa e Empresa I USA (50% do volume de produção)	<i>“[...] tendo nós só dois clientes, dois únicos clientes e só produzimos por encomenda, só produzimos produto vendido. Dois clientes: Empresa I Internacional, com sede na Europa, na Bélgica em Liege e portanto uma entidade interna ao grupo; e Empresa I USA (50% do nosso volume). A Europa foi muito ambiciosa nos últimos 4 anos, agora os USA estão de novo por cima. [...] o que gere aquilo que é o mercado do armamento são as épocas de caça destas duas grandes regiões do mundo, USA, que é forçosamente diferente da época de caça da Austrália. Portanto, o que acontece é que o nosso cliente, conhecendo a nossa capacidade (e depois é um player mundial, cada um do seu lado)...isto é flutuante e portanto, os USA precisam de receber determinado tipo...depois há a caça específica, não é? Abre a caça ao javali no mês de Fevereiro, mas a caça à perdiz é em Junho, o que quer dizer que a arma para a caça de Fevereiro tem que sair daqui em Dezembro e portanto, tudo isto cruzado logisticamente faz com que nós tenhamos a curva normal de produção, com o pico de produção de Junho, como qualquer empresa. Porquê? Porque é balanceado e como nós trabalhamos para a frente, como trabalhamos de 8 a 10 meses atrás da penetração do produto no mercado, conseguimos fazer com 400 armas (que é o que estamos a fazer por dia) hoje tenham a sua flutuação normal, mas de uma forma equilibrada. Não temos crescimentos da produção diária acima dos 25% durante o ano.”</i>
	SECTOR DE ATIVIDADE	DESCRIÇÃO	Fabrico de armas e artigos de desporto	
		TIPO DE PRODUÇÃO	Produção exclusivamente por encomenda	
	COMPRAS	MATURIDADE EM RELAÇÃO AO IP	Existe uma grande maturidade, até porque antes da existência do Dep. de Compras da Empresa I, as compras estavam centralizadas na Bélgica	<i>“A vantagem nacional é provavelmente a minha maior frustração nas compras; quando cá cheguei, ainda jovem engenheiro, [...] E quando fui fazer o meu primeiro levantamento percebi que Portugal não existia no source... [...] Nós éramos uma entidade produtiva, as compras eram, há 20 anos atrás, feitas na Bélgica e os fornecedores enviavam para cá e nós cá geríamos logisticamente as necessidades e</i>

				<p>montávamos, não comprávamos nada! E como tal, e naturalmente porque eram compradas na Bélgica, o source era o source parecido com o da FN e o source local do comprador, do antigo comprador Empresa I, que era um belga e que eu conheci. [...] Mas como entretanto as compras foram ganhando autonomia, e em determinada altura foram deslocalizadas para cá, mas foi um caminho crescente. Quando veio para cá, mas continuou a comprar no source existente. Isto foi-se modificando, modificando, modificando... [...] muitos dos fornecedores ainda são dessa altura [...]”</p>
		REPRESENTATIVIDADE DO IP	O IP representa a esmagadora maioria das compras da empresa (acima dos 90%)	<p>“[...] fora do cluster da injeção plástica e portanto, eu, nos nossos fornecedores A: 26,39% é Bélgica, 12,41% é Itália, 10,25% França, 10,10% é Turquia, 8,06% Japão, 6,86% USA, 3,43% Alemanha, 1,08% Portugal e 1% Espanha. Isto são os A. O meu primeiro fornecedor, a quem compro 6 M€, a casa mãe; nós tocámos no segundo, que é 2,5 M€... o nosso primeiro fornecedor português representa 250 000€. Esta é a nossa realidade. Nós lutamos contra isto.”</p>
<p>Como é que é desencadeado o <i>international purchasing</i> nas empresas industriais?</p>	FATORES INFLUENCIADORES	PRODUTO COMPRADO	Existência de fornecedores únicos e globais, no caso de algumas peças de tecnologia muito específica	<p>“Um perfil de aço estirado, comprado num estirador de aço italiano, hoje andarà nos 8 meses e a tendência do pós 2008 e para este lead time diminuir...mas nós temos longos lead times. [...] Porque são players únicos, é uma tecnologia tão específica [...] vendem para todos os produtores de armas do mundo... Há 3 players [...]”</p>
		INFLUÊNCIA DA SC/CLIENTE	Até há 15/20 anos atrás, as compras eram feitas pela central de compras da Bélgica, não existindo sequer qualquer fornecedor português	<p>“[...] quando cá cheguei, ainda jovem engenheiro, [...] E quando fui fazer o meu primeiro levantamento percebi que Portugal não existia no source... [...] Nós éramos uma entidade produtiva, as compras eram, há 20 anos atrás, feitas na Bélgica e os fornecedores enviavam para cá e nós cá geríamos logisticamente as necessidades e montávamos, não comprávamos nada!”</p>
		CARACTERÍSTICAS DO MERCADO	Mercado português pouco competitivo	<p>“Quando eu cá cheguei estava sozinho, mas quando cheguei “vamos mudar isto, naturalmente” e comecei com a ideia da otimização, e quando comecei a fazer isso, percebi que não dependia só da vontade, mas dependia sobretudo da cultura industrial do país. Não sendo em muitas tecnologias (que continuamos a comprar lá fora) piores, somos muito mais medrosos, arriscamos muito menos, mesmo tendo grande competência. [...] Não é que nós tenhamos piores métodos industriais, não é isso, é do ponto de vista da coragem. Nós temos margens a orçamentar peças, que eu quando pedia para abrir um orçamento era inacreditável. Eu continuei a fazer a tentativa, mas não fui feliz a maior parte dos casos. [...] O meu primeiro fornecedor, a quem compro 6 M€, a casa mãe; nós tocámos no segundo, que é 2,5 M€... o nosso primeiro fornecedor português representa 250 000€. Esta é a nossa realidade. Nós lutamos contra isto. Fizemos dezenas de pedidos de orçamento em maquinaria, temos ganhado alguma competência no torneamento, temos feito coisas interessantes, temos trazido projetos para Portugal na área do torneamento e, portanto, já com equipamentos absolutamente modernizados, com os comandos numéricos que o mercado oferece, portanto somos muito competentes, temos vindo a crescer aí, temos feito um bom trabalho. [...] A injeção plástica já lhe falei, funciona perfeitamente. Independentemente da competência, trabalhamos com margens diferentes dos turcos e dos japoneses e, como tal, somos menos competitivos na peça de alto valor acrescentado. Não há outro segredo, não vale a pena.”</p>
		OUTRAS MOTIVAÇÕES	Cultura industrial do país mais avessa ao risco, o que torna os fornecedores portugueses menos competitivos	

<p><i>Relação entre as questões organizacionais /estruturais e os processos de compra nos mercados internacionais</i></p>	<p>ORGANIZAÇÃO DO DEP COMPRAS</p>	<p>CONFIGURAÇÃO</p>	<p>O Departamento de compras é composto por Compras e Logística</p>	<p><i>“[...] quando eu cheguei, porque entretanto o departamento mudou muito, a Empresa I percebeu que tínhamos de fazer qualquer coisa de importante e de diferente do que era feito até então e fomos crescendo e hoje já somos uma estrutura, que é esta estrutura que aqui está atrás (aqui é a logística e aqui estão as compras – 4 pessoas e comigo 5).”</i></p>
		<p>AUTONOMIA</p>	<p>É completamente autónomo</p>	<p><i>“(o departamento de compras) [...] É completamente autónomo [...] Tenho autonomia absoluta [...] Trabalhamos diariamente com o ID mas não está em Viana, está na Bélgica [...] Está a imaginar a dificuldade quando eu estou num fornecedor a tentar encontrar um preço para peças novas (mas o grande saving das compras no futuro está no ID e é desenvolvido com o ID) [...] o ID, que conhece a tecnologia...sendo as compras autónomas, não vão fazer nada sem trabalhar com o ID, para ver o que é que eles acham do ponto de vista do resultado, o que é muito importante na escolha da tecnologia; é com o ID que as compras vão trabalhar; com o ID e com o INDUS, com a industrialização, com a engenharia, uma parte da engenharia que existe cá em Portugal também que, todos juntos, com equipas multidisciplinares vamos então definir a tecnologia. Definida a tecnologia, vamos para o mercado, vêm os resultados e as Compras decidem, portanto esta é a nossa metodologia [...] às vezes, vou para diferentes fornecedores com tecnologias diferentes para ver como é que a tecnologia me reage. E depois é que opto pela tecnologia. Isto tem desvantagens, isto cansa os parceiros. Mas é a vida das empresas. Nós temos que esgotar soluções para fazer a melhor opção. Depois, dentro da tecnologia, vamos aos diferentes fornecedores e aí temos procedimentos claros, como é óbvio. Não há nenhum componente que não tenha três, a menos que seja um componente técnico que nós sabemos que venha dali, por alguma razão específica. Não há nenhum componente comprado, novo, que não tenha três orçamentos alocados dentro das tecnologias, quando decidido, obviamente, e antes disso, avaliações tecnológicas em diferentes tecnologias. Isto são procedimentos claros e definidos e obrigatórios à estrutura.”</i></p>
		<p>PROCESSOS</p>	<p>O Dep. de Compras trabalha em parceria com o I&D e com o INDUS para definição da tecnologia e depois tem que haver no mínimo 3 orçamentos de fornecedores para a tecnologia definida</p>	

		RECURSOS HUMANOS	O Departamento de Compras integra uma equipa de 5 pessoas	<p><i>“Nós hoje temos um departamento sob a minha responsabilidade e o que fizemos foi, dentro daquilo que são as 3 grandes valências (se bem que uma delas está cada vez mais autónoma), temos aqui 2 product managers das 3 famílias de que lhe falei, sendo que uma não é bem uma família, é mais um modelo, pode ser juntado (a família dos canos sobrepostos pode juntar-se à família das espingardas porque é a mesma coisa, porque em vez de ter um a cano, tem dois). Então, temos um product manager responsável por toda a gestão dos componentes desta família de produtos, vamos chamar a isto espingardas. Um segundo product manager exactamente com as mesmas valências que está com a s carabinas. [...] Temos aqui um técnico de aprovisionamento que é responsável pelos indirectos; economato e indirectos: abrasivos, colas, a maior parte dos serviços e que representa hoje cerca de 1,4 M€ (dos 27 M€). e quando pensamos que é residual, é mentira, 1,4 M€ é significativo. [...] E por último, os “artigos e estruturas” [...] Nós definimos o artigo, desenhamo-lo no ID mas, quando vamos industrializar, temos que lhe dar um nome. Temos que lhe dar um código, temos que criar uma estrutura que vai originar uma ordem de fabrico...portanto, vamos codificar; vamos fazer a criação de artigos e vamos criar a estrutura onde o artigo se integra. [...] Hoje está aqui, mas tem uma autonomia diferente, tem um espaço próprio, tem uma pessoa (por coincidência, também uma engenheira de Gestão Industrial) e é assim que hoje estamos organizados.”</i></p>
		QUALIFICAÇÕES/PERFIL	Pessoas com formação superior e privilegia-se a capacidade negocial e domínio de línguas.	<p><i>“[...] temos aqui 2 product managers [...] Casualmente temos dois engenheiros de gestão industrial aqui... duas das valências mais privilegiadas destes product managers são a capacidade de negociação e as línguas.”</i></p>
	FORNECEDORES	SELEÇÃO/AVALIAÇÃO	A seleção baseia-se na capacidade tecnológica e competitividade dos fornecedores	<p><i>“Não há preferências em compras. As compras são uma arte científica. Por um lado, tenho obviamente preferência por Portugal, por... resultado das despesas de deslocação (evidente), comunicação, proximidade, versatilidade ao estarmos aqui; ir abaná-los e pressioná-los à porta deles e dormir em frente à porta é diferente de pressioná-los por telefone ou por email, não é? E portanto a vantagem nacional é evidente a esse nível. [...] hoje o preço é apenas uma das variáveis da opção do fornecedor. Sendo que...é giro, porque, tendo tanta importância como a qualidade do fornecedor do ponto de vista técnico, qualidade do fornecedor do ponto de vista logístico uma terceira, normalmente mais menosprezada, mas não menos importante, a qualidade da comunicação e depois o preço; ou primeiro que tudo o preço, mas tão importante como estas todas, sendo tão importante, no momento em que há empate técnico, o que decide é o preço. Compreenderá. M fornecedor que é homologado Empresa I, que tem a mesma avaliação técnica, com o mesmo retorno do ponto de vista dos ppm, a mesma avaliação de qualidade, muito bom logisticamente, com a mesma avaliação, o que é que o vai distinguir na opção de colocação? [...] o preço de compra é a base do TCO. O TCO é o nosso método de avaliação, claro. [...]A avaliação de fornecedores [...] do ponto de vista processual o que acontece é que, quando percebemos que há um fornecedor que tem um comportamento não habitual, então vamos gerar a fórmula e perceber qual é a sua própria avaliação. Se não, naturalmente, na análise e avaliação de resultados, que eu faço trimestralmente, a mim e ao departamento trimestralmente, avalio.”</i></p>

		FORMAS DE COMUNICAÇÃO	São utilizadas as TI mas o contacto pessoal e acompanhamento permanente dos fornecedores são considerados fundamentais.	<p><i>“ (Visito os fornecedores) [...] No mínimo, duas vezes por ano. Eu pretendo sempre, não acontece sempre, eu gostaria que fosse uma vez cá, uma vez lá. Para isso uso como lógica atual quando trabalho previsões e negociações de preços e fazemo-lo no final do ano e aproveito esta altura para ir lá com previsões; e porque é fundamental isso, tem que se testar, tem que se perceber, uma empresa que não tenha MP é uma empresa que está sem tesouraria. É preciso ir lá. Aqui vou a todos. [...] Vou pessoalmente, não tem que ser assim, não é uma prática processual, mas eu tenho assegurado a negociação dos preços, junto com alguém da equipa sempre, mas eu tenho estado diretamente implicado na negociação com estes fornecedores. Como são estes também que nos obrigamos a ir, então eu tenho ido sempre pessoalmente nos últimos anos.</i></p> <p><i>[...] a primeira grande descrição de função do comprador (na negociação) é colocar-se sempre à altura do seu interlocutor, sempre. [...] negociar por skype é ótimo, mas negociar com “as mãos em cima da mesa” é completamente diferente. [...] Nós somos verdadeiros parceiros, não deixamos ninguém cair, temos uma forma muito clara de estar na parceria e como tal, a maior parte dos fornecedores que estão cá há mais de 20 anos são consequência disto mesmo.”</i></p>
		CARACTERIZAÇÃO DAS RELAÇÕES	As relações com os fornecedores são próximas e de parceria	
		MATURIDADE DAS RELAÇÕES	São privilegiadas as relações de longo prazo	
	LOGÍSTICA	ORGANIZAÇÃO	As questões logísticas são definidas e contratualizadas com cada um dos fornecedores	<p><i>“ (Em termos logísticos) temos todos os modelos. Temos todos e muito diferentes, até por países. Nós trabalhamos com CIF, trabalhamos com Ex Work também. Trabalhamos às vezes com processos espontâneos, no caso da madeira. Às vezes eu tenho um orçamento mais interessante para transporte do que aquele que o nosso transitário nos arranja e então aquele que é CIF, momentaneamente pode ser Ex Work, porque nos arranja um preço melhor. Não temos uma modalidade de transporte, sendo que é evidente que na avaliação da colocação industrial, o preço de transporte é uma das variáveis que faz a variação de preço e portanto tem que estar dentro. O preço de compra não é indicador para nada, que não o real valor do componente e isso é importante nós sabermos. Nós temos sempre que ir mais longe na compra para podermos distinguir os valores das coisas nos diferentes</i></p>
		GESTÃO DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS	As questões logísticas são ponderadas e fazem parte do estudo em termos de TCO	

				<p>fornecedores; e o preço de compra serve para isso: este preço de compra descreve-se em x de MP, MO, tratamento de superfície, tratamento térmico... portanto é importante que o tenhamos. Mas o nosso preço de trabalho é o Total Cost.”</p>
<p>Contributo (como e de que forma) do international purchasing na competitividade das empresas</p>	<p>PRIORIDADES COMPETITIVAS</p>	<p>DEFINIÇÃO</p>	<p>Redução de custos, otimização de processos e versatilidade do ponto de vista do mercado</p>	<p>“[...] nós somos líderes nalguns produtos, nós temos de ser líderes, temos que apresentar soluções, temos que trazer projetos novos, estamos agora a trabalhar em algo inovador... trouxemos o ano passado uma arma que não existia, este é o caminho, versatilidade...Portanto, o que é que nos traz hoje? Os redução de custos da Empresa I; com redução de custos qua se conseguem, importantes, até porque são facilmente quantificáveis. [...] Somos bons e estamos no bom caminho e o resultado é este, ou não estamos. E isso é muito motivador para quem gosta de melhorar e portanto, por um lado, os redução de custos, de que já falámos, por outro lado, a versatilidade que a estrutura tem que disponibilizar ao mercado e por último, que resulta um bocadinho desta disponibilidade, a otimização de processos internos (já falámos um bocadinho dela). Encontrar os melhores equipamentos para fazer os melhores projetos, otimizar os processos, já falámos do kaizen, a melhoria contínua, o lean... [...] temos segmentos de mercado alvo. Num estamos muito bem posicionados, onde somos líderes e queremos manter-nos líderes. São as prioridades competitivas que vão ter um resultado direto no resultado da empresa, são estas três que já falámos, obviamente: os redução de custos, otimizar internamente e a versatilidade do ponto de vista do mercado, e isto faz com que os objetivos da empresa possam ser.: primeiro, os objetivos dentro do grupo: manter-se uma empresa de referência dentro do grupo para ganhar a confiança dos clientes (no caso já explicados), e com isto apresentar resultados que nos permita desenvolver e crescer e uma parte do nosso resultado, que tem sido feito, reinvestir.”</p>
		<p>DEFINIÇÃO (S/N)</p>	<p>São definidos objetivos para o Departamento de Compras (não especificamente para o IP)</p>	<p>“[...] objetivos são [...] muito fixados [...] avaliados e adaptados [...] Porque há objetivos que são fixos mas dependem de variáveis externas (a greve dos camiões em Espanha, que obrigou a que a MP tenha sido enviada por avião porque não havia camião que era o que estava previsto, tem um impacto no custo que vai cair no meu objetivo, mas eu não tenho responsabilidade) [...] Portanto trimestralmente tenho a obrigação e, por um lado, permite-nos estudar e quantificar os desvios e, por outro, perceber como é que podemos intervir de forma a melhorá-los.”</p>
	<p>OBJETIVOS</p>	<p>BASE TEMPORAL/ CONTROLO</p>	<p>Objetivos anuais com avaliação trimestral</p>	
		<p>FIXAÇÃO</p>	<p>Redução de custos (redução de preços), redução dos níveis de stock e indicadores de gestão de risco</p>	<p>“Tudo é quantificado no Departamento de Compras, tem que ser, tem que haver objetivos para os preços, calculará que temos que descer preços todos os anos, fazemos também a quantificação do nível de stock, por exemplo do ponto de vista dos consumíveis e nós temos um objetivo de redução desse stock, o que quer dizer que temos que criar versatilidade nos parceiros. Alguém que precisa de lead times de mês e meio, temos que conseguir que ele nos forneça em 3 semanas para podermos reduzir ao stock. E quantificamos relativamente aquilo que são questões pontuais às vezes, tecnologias de risco, tecnologias com desconforto...é agressivo, é bonito, mas é agressivo. A compra é avessa o risco e portanto isso também é quantificável. Eu acredito nas ferramentas e defendo-as. É parte da ciência na arte. Sem ferramentas não conseguimos quantificar, começamos a levitar e não vale a pena e começamos a achar que isto é negociação e começamos a achar que... não é nada disso. Os números são fundamentais. E portanto tenho uma série de indicadores, quantifico</p>

				<p><i>num modelo (como existem milhares de outros), no caso com 5 avaliações: aquém do esperado, esperado acima do esperado, e extraordinário, e depois fazemos este acompanhamento trimestralmente.”</i></p>
	CONTRIBUTO DO DEP DE COMPRAS/IP	MEDIÇÃO	A medição faz-se essencialmente ao nível dos redução de custos	<p><i>“As empresas, obviamente, perceberam que os grandes redução de custos hoje se fazem na entrada, no input, e não no output. Depois depende delas, não é? Os processos, os procedimentos... as vendas estão completamente caracterizadas no mercado, as margens perfeitamente definidas, toda a gente se conhece, há muito pouco a fazer... é nas compras onde tudo se passa! Os grandes redução de custos das empresas hoje, nomeadamente mais se calhar... e nalgumas mais do que noutras, é evidente que isso depende da própria organização, mas para a maior parte das empresas, está nas compras (os redução de custos), eu não tenho nenhuma dúvida disto. Nós, Empresa I Viana, percebemo-lo há já algum tempo e hoje é perfeitamente claro a importância das compras na instituição, por um lado, por conhecer eu a consequência do caminho que temos vindo a fazer, ma «s porque os redução de custos são quantificáveis, não é!? E quando, num primeiro ano de trabalho, do ponto de vista da negociação, do ponto de vista do planeamento da compra, não do planeamento logístico, mas do planeamento do ponto de vista dos parceiros, dos fornecedores, começa a acontecer e começamos a ter redução de custos progressivos anuais, na ordem dos milhares de euros [...] percebemos logo que era por aí o nosso caminho; e fomos fazendo esse caminho.”</i></p>
		PERFORMANCE DA EMPRESA	As compras são consideradas fundamentais para a <i>performance</i> da empresa	

Empresa J – Security Systems (câmaras de vídeo, monitores, gravadores digitais e acessórios para sistemas de segurança)

TEMAS	CATEGORIAS	SUB CATEGORIAS	UNIDADES DE REGISTO	UNIDADES DE CONTEXTO
IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA	CARACTERIZAÇÃO	CONFIGURAÇÃO	Empresa pertencente a uma multinacional alemã.	<i>“Eu trabalho numa multinacional, ou seja, basicamente é uma empresa alemã internacionalizada. Porque é que eu digo isto? Porque toda a base de gestão, procedimental, processos, “bebe” muito dos princípios do grupo, que são fundados na Alemanha, ou seja, não é o espírito multinacional, é basicamente os fundamentos alemães que depois são exportados para as outras empresas [...]”</i>
		DIMENSÃO	Empresa de grande dimensão, com uma faturação de 80 M€ e cerca de 400 colaboradores.	<i>“Em Ovar, que é considerada uma empresa pequena, fatura 80 M €.”</i>
		MERCADO	Mercado mundial	<i>“Temos a cadeia de valor; o nosso cliente, que neste caso é o CDC (centro de distribuição central)...nós fornecemos para três CDC (um na Europa, um na Ásia e um na América) nós, Ovar, só mandamos para estes três e eles daqui é que mandam para os clientes. [...] Eles é que fazem os pedidos, ou melhor, os pedidos nem vêm daqui, vêm da BU (Business Unit). Nós recebemos os pedidos, planeamos, produzimos e mandamos para aqui. Estes CDC têm aquilo a nós chamamos os re-order points, ou seja, cada vez que vai abaixo, automaticamente sai para aqui uma encomenda, para nós produzirmos. [...] Produto acabado não temos; o PA está nos centros de distribuição; tudo o que é produto acabado sai, o que temos é residual.”</i>
	SECTOR DE ATIVIDADE	DESCRIÇÃO	Security Systems - câmaras de vídeo, monitores, gravadores digitais e acessórios para sistemas de segurança	
		TIPO DE PRODUÇÃO	Produção segundo as encomendas da Business Unit	<i>Eles é que fazem os pedidos, ou melhor, os pedidos nem vêm daqui, vêm da BU (Business Unit). Nós recebemos os pedidos, planeamos, produzimos e mandamos para aqui. [...] Produto acabado não temos; o PA está nos centros de distribuição; tudo o que é produto acabado sai, o que temos é residual.”</i>
	COMPRAS	MATURIDADE EM RELAÇÃO AO IP	Desde sempre, até porque algumas commodities comuns a todas as Divisões (incluindo a Empresa J) são negociadas centralmente	<i>“o grupo como um todo negocia basicamente todas as commodities que são comuns a todas as divisões, por exemplo cobre, aço, tudo o que todo o grupo usa (a nível mundial). Por exemplo, o grupo compra em bolsa o cobre, ou seja, há centenas de compradores na central de compras do grupo na Alemanha a comprar o cobre, o ferro, o alumínio, o aço (funcionam – quase- como corretores de bolsa) [...]”</i>
		REPRESENTATIVIDADE DO IP	Acima dos 70% em volume de compras	<i>“No mundo das eletrónicas, que é o mundo onde mais ou menos estou, compro tudo na China, na Ásia. 95% do negócio dos meus eletrónicos que representa 70% do meu volume de compras, compro na Ásia.”</i>

<i>Como é que é desencadeado o international purchasing nas empresas industriais?</i>	FATORES INFLUENCIADORES	PRODUTO COMPRADO	Como faz parte de uma empresa multinacional, algumas compras são negociadas pela central, sem intervenção da Empresa J. Além disso, produtos eletrónicos têm fontes de fornecimento restritas e são todas compradas na Ásia	<i>"[...] o grupo como um todo negocia basicamente todas as commodities que são comuns a todas as divisões, por exemplo cobre, aço, tudo o que todo o grupo usa (a nível mundial). Por exemplo, o grupo compra em bolsa o cobre, ou seja, há centenas de compradores na central de compras na Alemanha a comprar o cobre, o ferro, o alumínio, o aço (funcionam – quase- como corretores de bolsa) [...] há fornecedores que nós temos mesmo que ter, porque só eles é que fazem aquele tipo de peça (por exemplo: lentes para as câmaras). Há dois ou três no mundo que fazem aquilo; compra-se àquele no Japão, ou na China ou no Vietname; normalmente estamos a falar de fornecedores ou japoneses ou americanos ou alemães, mas que produzem na China. [...] No mundo das eletrónicas, que é o mundo onde mais ou menos estou, compro tudo na China, na Ásia. [...] Eletrónica, ou porque só há lá, ou porque eles estão lá o custo compensa comprar lá. Eletrónica na Europa, de uma forma geral, é mais caro... O componente em si vem todo da Ásia; nem vale a pena pensar muito mais; é Ásia e ponto final parágrafo."</i>
		INFLUÊNCIA DA SC/CLIENTE	Sim, pelo motivo apresentado anteriormente	
		CARACTERÍSTICAS DO MERCADO	Mercado dos componentes eletrónicos é restrito.	<i>"Eletrónicos é Ásia, ponto final, nem vale a pena discutir muito o assunto, vem tudo de lá; não é negociado por nós sequer, é centralmente, porque o grupo é um dos maiores utilizadores de eletrónica do mundo, é o fornecedor nº 1 do sector automóvel. A central junta os volumes todos, negociam com os fornecedores, mandam-nos uma lista a dizer: vocês este ano vão comprar estes produtos a este preço e está feito. Nem perdemos muito tempo com aquilo. Quando temos produtos novos, consultamos aqueles fornecedores porque a pirâmide é definida por eles. Nós não podemos dizer assim: deixe-me ir ver aquele fornecedor ali na Indonésia; não, nós não temos autonomia para isso."</i>
		OUTRAS MOTIVAÇÕES	Maior competitividade (menor TCO) dos fornecedores estrangeiros. O primeiro critério de escolha de um fornecedor é o TCO.	<i>"Nós o que fazemos é o seguinte: nós quando fazemos um processo de compra, nós consultamos fornecedores portugueses, fornecedores espanhóis, fornecedores chineses, basicamente os requisitos são exatamente os mesmos para qualquer um deles; a única coisa que muda é o requisito logístico [...] depois eles enviam a proposta de acordo com esses requisitos e depois nós fazemos o nosso TCO (100% das nossas decisões é em TCO) [...]"</i>
<i>Relação entre as questões organizacionais /estruturais e os processos de compra nos mercados internacionais</i>	ORGANIZAÇÃO DO DEP COMPRAS	CONFIGURAÇÃO	As compras no grupo estão organizadas em três níveis: um departamento de Compras na Empresa J , uma central de compras na divisão e uma central de compras na sede do grupo. A nível do Departamento de compras da Empresa J, este está dividido em Compras e Logística.	<i>"Em Ovar, que é considerada uma empresa pequena, fatura 80 M €. No grupo está tudo estabelecido, a partir de 100 M€ divide-se o Departamento de Compras em Compras e Logística. No meu departamento, que é o MAT – Materials Management, coordeno a parte de compras (que é a parte que faz as negociações...) e a parte de Logística, que é a parte repetitiva, que tem também a parte de planeamento da produção. Deduzo que lhe interesse mais a parte das compras. Então, as fábricas têm os compradores estratégicos e depois têm (a Divisão) uma central de compras e depois o grupo em si como um todo tem outra central de compras; são basicamente 3 níveis. "</i>
		AUTONOMIA	Tem uma autonomia relativa para os produtos mecânicos; produtos eletrónicos são negociados pela central, bem como todos as commodities comuns a todas as	<i>"o grupo como um todo negocia basicamente todas as commodities que são comuns a todas as divisões, por exemplo cobre, aço, tudo o que todo o grupo usa (a nível mundial). Por exemplo, o grupo compra em bolsa o cobre, ou seja, há centenas de compradores na central de compras da Empresa J na Alemanha a comprar o</i>

			Divisões.	<p>cobre, o ferro, o alumínio, o aço (funcionam – quase- como corretores de bolsa), depois desce o nível e vem à Divisão, a nossa sede está em Munique e aí temos compradores da central da divisão que compram para alguns componentes, alguns materiais para todos nós (as fábricas da Divisão, que são 5/6 no mundo); fazem o trabalho de prospeção de mercado, e depois há os compradores das fábricas; neste caso, os meus compradores da fábrica fazem também de compradores centrais, ou seja, porquê? Como as nossas pessoas são bastante competentes e “baratas” (isto não está a acontecer só a nível de compras, está a acontecer também a nível de engenharia) o que é que os alemães estão a fazer? “Ora muito bem”, um comprador em Portugal custa 2500/3000 €; na Alemanha custa 6000 €; então vamos por um comprador aqui em Portugal a trabalhar para a central de compras da Alemanha. Basicamente as pessoas que eu tenho respondem quer a mim, mas respondem também à Direção central na Alemanha. É uma estrutura um bocado bicéfala. O que é que os compradores fazem essencialmente? Estamos divididos por grupos de materiais, ou seja, um comprador tem plásticos e peças metálicas, o outro tem peças eletrónicas, o outro tem sensores...cada comprador tem que definir uma estratégia de compras para aquele grupo de material, em conjunto com os colegas das fábricas. Basicamente deriva dos business requirements definidos pela Divisão [...] o grupo é um dos maiores utilizadores de eletrónica do mundo, é o fornecedor nº 1 do sector automóvel. A central junta os volumes todos, negociam com os fornecedores, mandam-nos uma lista a dizer: vocês este ano vão comprar estes produtos a este preço e está feito. Nem perdemos muito tempo com aquilo. Quando temos produtos novos, consultamos aqueles fornecedores porque a pirâmide é definida por eles. Nós não podemos dizer assim: deixe-me ir ver aquele fornecedor ali na Indonésia; não, nós não temos autonomia para isso.”</p>
		PROCESSOS	Existe uma estratégia de compras definida, bem como procedimentos definidos para seleção, avaliação e classificação de fornecedores.	<p>[...] agora com a Empresa J há uma estratégia e essa estratégia passa por quê? Que tipo de produtos queremos comprar? [...] Basicamente o que nós temos é: temos as peças plásticas Por exemplo), dividimos as peças plásticas por similarity classes: peças pequenas, de média complexidade, pintadas, não pintadas, com montagem, sem montagem...ou seja, fazemos essa distinção (de acordo com as especificidades). Feito isto, vamos supor que eu não tenho fornecedores, ou seja, basicamente os compradores da Central, juntamente com os compradores das fábricas vão procurar fornecedores. Primeiro: prioridade – fornecedores locais – é a nossa primeira prioridade (quando falamos em regionalizar, é Europa, quando falamos em local, é Ibéria). Claro que nós tentamos que seja o mais próximo possível. Basicamente nós fazemos a prospeção, vamos ver, visitar fornecedores (há requisitos para um fornecedor ser fornecedor do grupo); tem que ter determinadas certificações, tem que passar numa auditoria e ter mais de x% (de classificação). Nós normalmente o que fazemos é aquilo a que chamamos um LPA, um BV (são designações alemãs) que é uma avaliação do fornecedor; vamos lá, fazemos uma avaliação com base num formulário standard que nós temos (aquilo faz uma análise de processo, uma análise financeira, pedimos relatórios...), fazemos uma análise exaustiva, e o que é que fazemos? Fazemos assim: se este condições, fazemos um processo de consulta; vamos consultar estes fornecedores. Começamos pelo benchmarking – vamos consultar estes fornecedores aqui em Portugal, estes em Espanha, estes na Alemanha, pedimos aos colegas chineses: olha vocês aí o que é</p>

				<p>que têm? Juntamos dez: fazemos uma consulta. Começamos assim normalmente e a partir daí vamos fazendo o filtro; vamos tentando perceber onde é que eles são mais competitivos, para que tipo de peças, o objetivo é no final ter uma pirâmide de fornecedores. Há uma pirâmide standard também, que está dividida em parte de cima e em parte de baixo; na parte de cima (na pontinha) nós temos aqueles que chamamos os preferred suppliers (fornecedores preferenciais) que basicamente são os fornecedores que têm competência para fornecer, não só a Divisão em si, mas toda o grupo. Normalmente esses fornecedores são-nos dados pela própria central; ou às vezes o que acontece é que são fornecedores que nós próprios desenvolvemos mas que acabam por ter competências para fornecer a outras fábricas (para termos as sinergias negociais).</p>
		RECURSOS HUMANOS	Na Empresa J há uma equipa de 70 pessoas afetas às Compras e Logística, estando 18/19 nas Compras.	<p>“No total tenho 70 (logística e compras). [...] Dentro destas 70 pessoas, 20 estão no armazém (receção, picking e expedição) e são diretos. Indiretos são cerca de 48 e destes nas compras 18/19; destes 18/19 estão divididos em estratégicos -5-, technical buyers ou project buyers (são aqueles que quando há um projeto novo fazem a ligação com a engenharia e com o desenvolvimento – os vários centros de desenvolvimento espalhados pelo mundo) e depois tenho a qualidade, que também está sob as compras, ou seja, nós quando compramos um produto temos que o aprovar e para o aprovar temos que considerar determinados requisitos - tenho 5 engenheiros, pelo menos, que recebem as peças (os fornecedores têm de produzir de acordo com os desenhos), as amostras e fazem todos os testes para ver se o produto está conforme para se fazer o release para a produção em série. Para além disso, temos pessoas também a fazerem inspeção; há determinados produtos que são obrigatórios pelos requisitos de serem inspecionados com regularidade – ou se houver um problema de qualidade as próximas “não sei quantas” entradas têm que ser inspecionadas. Ou seja, tenho cerca de 7 pessoas na qualidade de compras. Essas 7, mais os 5 estratégicos, mais os 4 project buyers, mais um group leader (uma chefia intermédia que tenho entre mim e essas pessoas).”</p>
		QUALIFICAÇÕES/PERFIL	As qualificações mais importantes para se poder trabalhar nas compras são uma forte capacidade analítica e possuir capacidade de negociação. Possuir bom conhecimento de línguas, nomeadamente o inglês (considerado o mínimo).	<p>Compradores com experiência é difícil. Porque? Porque não são muitas empresas em Portugal a terem departamentos de compras. Normalmente o que há é muita gente a fazer aprovisionamento. [...] Normalmente, são recém-licenciados ou pessoas que estagiam connosco e por vezes acabam por ficar. O perfil para um comprador: capacidade analítica muito forte, questão ética é fundamental (é muito avaliado este ponto), a assertividade, capacidade de argumentação; não é preciso ter experiência de negociação, é preciso é ter o perfil e as características para saber fazer uma boa negociação. Não é qualquer um que tem a capacidade para negociar; negociar não é como “ir ao mercado”, a capacidade analítica é uma coisa muito importante. A questão das línguas; o inglês é o mínimo; é muito mais importante que o português, muito mais; o alemão é uma vantagem competitiva porque para falar com os colegas da central, o falar alemão causa uma empatia muito grande. Os alemães não gostam de falar inglês. E a questão da flexibilidade, a pessoa tem que ser muito flexível, em termos de se saber adaptar (um comprador chega às 8 da manhã, fala com um fornecedor da China, durante o dia fala com os fornecedores da Europa e ao fim do dia fala com os fornecedores da América). É preciso saber adaptar-se (ao estilo de cada fornecedor); é isso que eu chamo flexibilidade.</p>

FORNECEDORES	SELEÇÃO/AVALIAÇÃO	A seleção de fornecedores é feita com base no TCO, dá-se preferência a fornecedores locais e está definida uma pirâmide de fornecedores.	<p><i>“[...] vamos supor que eu não tenho fornecedores, ou seja, basicamente os compradores da Central, juntamente com os compradores das fábricas vão procurar fornecedores. Primeiro: prioridade – fornecedores locais – é a nossa primeira prioridade (quando falamos em regionalizar, é Europa, quando falamos em local, é Ibéria). Claro que nós tentamos que seja o mais próximo possível. Basicamente nós fazemos a prospeção, vamos ver, visitar fornecedores (há requisitos para um fornecedor ser fornecedor do grupo); [...] Há uma pirâmide standard também, que está dividida em parte de cima e em parte de baixo; na parte de cima (na pontinha) nós temos aqueles que chamamos os preferred suppliers (fornecedores preferenciais) que basicamente são os fornecedores que têm competência para fornecer, não só a Divisão em si, mas todo o grupo. Normalmente esses fornecedores são-nos dados pela própria central; ou às vezes o que acontece é que são fornecedores que nós próprios desenvolvemos mas que acabam por ter competências para fornecer a outras fábricas (para termos as sinergias negociais). [...] eu chamava-lhes os A+, depois temos os A; estão ali no cimo da pirâmide, logo abaixo dos preferred, são os essenciais; temos esses e temos os T, os technical, há fornecedores que nós temos mesmo que ter, porque só eles é que fazem aquele tipo de peça (por exemplo: lentes para as câmaras). Há dois ou três no mundo que fazem aquilo; compra-se àquele no Japão, ou na China ou no Vietname; normalmente estamos a falar de fornecedores ou japoneses ou americanos ou alemães, mas que produzem na China. Essencialmente é isto: não há muitos fornecedores chineses; há é fornecedores europeus, americanos ou japoneses que produzem na China. [...] Temos uma gestão de risco grande e cada vez maior. Pesa muito (na escolha dos fornecedores). Nós fazemos uma análise muito, muito profunda do fornecedor antes de nos metermos nele. E monitorizamos regularmente, temos de 3 em 3 meses um género de um cockpit que nós monitorizamos regularmente.”</i></p>
	FORMAS DE COMUNICAÇÃO	Existe sistema SAP partilhado por todo o grupo. O contacto pessoal e acompanhamento permanente dos fornecedores são considerados fundamentais.	<p><i>“SAP é standard do grupo e depois trabalhamos com plataformas com fornecedores; temos a Supply On; na parte de compras, nós pedimos a cotação via SO; o fornecedor paga x por ano para ter acesso, recebe a cotação e se ele não enviar a cotação nesse dia, a plataforma fecha...</i></p> <p><i>Na questão da logística também; a gestão das encomendas é feita via EDI. As ferramentas informáticas são um facilitador, mas não substituem de todo o telefone, e-mail, visitas, contacto pessoal. Se bem que com os fornecedores chineses ajuda muito... [...] as pessoas da equipa vão, passam a vida nos fornecedores, tem de ser. Fazer auditorias, negociações, visitas regulares para ver se está tudo bem; os technical buyers, que são os que fazem os projetos, passam a vida nos fornecedores a ver...basicamente um project buyer o que é que faz? É assim, alocamos as peças aos fornecedores e eles daqui a 12 semanas têm que carregar amostras; durante essas 12 semanas, eles passam a vida no fornecedor para ver se a ferramenta está a ser bem construída, se não há atrasos..., ou seja, têm uma guideline e vão acompanhando o processo todo da peça para não haver atrasos, por vezes há alterações das peças... há muito acompanhamento presencial. Quando temos fornecedores asiáticos normalmente são os nossos colegas da China que nos dão suporte, ou nós vamos à China muitas vezes. Acontece mais numa fase de projeto. Depois da peça estar aprovada, aí temos visitas regulares a fornecedores para as negociações anuais, auditorias e na prospeção. Também vamos visitar</i></p>

			os fornecedores. E depois há outra coisa, também que são os problemas do dia-a-dia; como é óbvio há problemas constantemente e nós temos que ir aos fornecedores. Há fornecedores que têm problemas financeiros, há fornecedores que têm atrasos, há fornecedores que tiveram um problema lá e nós temos que ir lá ver o que se passa, temos que monitorizar os fornecedores de muito perto. Nós por exemplo um dos critérios que temos é que um fornecedor não pode depender de nós mais do que 30%; temos que acompanhar isso. “
	CARACTERIZAÇÃO DAS RELAÇÕES	As relações têm que ser adaptadas a cada fornecedor, consoante as suas características.	“É preciso saber adaptar-se (ao estilo de cada fornecedor). [...] os americanos são diferentes de todos, são inflexíveis. Os chineses são mais flexíveis, mas é difícil, porque eles dizem “vou mandar 10” e só mandam 5...e dizem que só mandam 5 e mandam 15...comunicamos com eles em inglês, mas há falhas de comunicação...muitas, é uma dificuldade. O grupo tem lá centrais de compras que dão suporte às fábricas; muitas vezes temos que escalar os nossos colegas para eles intercederem por nós; ou nós quando vamos lá, levamos sempre os colegas chineses. Os mais flexíveis de todos são os fornecedores portugueses, mas também os que falham mais. O português é o mais flexível, sem dúvida (se é para amanhã, ele arranja maneira de amanhã ter lá peças). Outro problema com os fornecedores portugueses é também “Terça-feira quero lá as peças”; não vai ser terça, vai ser Quinta. Esse é o grande problema, é o cumprimento dos prazos. Não consigo comprar mais em Portugal porque os fornecedores portugueses não dão confiança em termos de prazos, em projetos. Ao contrário dos chineses, por norma não falham nos prazos. Os portugueses não, é uma questão cultural, de planeamento. O que os portugueses têm de pior é o planeamento. Até nós, o planeamento é a pior coisa que nós temos. Para tentar contornar isso, se o fornecedor diz que são 14 semanas, nós no projeto pomos 17, outra coisa é pormos penalizações ao fornecedor, se bem que isso vale o que vale...mas temos muito bons fornecedores em termos de cumprimento; a qualidade é muito boa, não dá problemas; [...] Mas os problemas que temos (com os fornecedores portugueses) são sempre os mesmos, sempre: é com prazos e o rigor (em termos de documentação). Para tentarmos superar isso, todos os anos temos o supplier day em que fazemos ações de sensibilização e “lhes damos na cabeça”. Mas eu diria que o maior problema são os prazos e o planeamento.”
	MATURIDADE DAS RELAÇÕES	Depende da vida do produto mas, por norma, tendem a manter relações de médio/longo prazo.	“[...] a longevidade média das relações com os fornecedores [...] depende muito do produto; se for um produto específico, depende da vida do produto e é cerca de 5/6 anos. [...] O que nós fazemos (em termos de contrato) é o “corporate agreemnet”, que é obrigatório. Se o fornecedor não assinar este acordo, não nos fornece, mesmo que seja o melhor fornecedor do mundo; só aceitamos isso (a não assinatura) de fornecedores ou que sejam tão fortes como nós ou que nós não tenhamos outra opção; por exemplo, com a SONY é difícil nós termos o corporate agreement; mas por exemplo as metalúrgicas aqui da zona têm que assinar e esse corporate agreement dá-lhes muito mais obrigações do que direitos, como é óbvio. A Empresa J tenta-se salvaguardar, em todos os aspetos. A longevidade é grande, normalmente, ou seja, a relação de parceria é grande porque estamos a falar de fornecedores de

				peças mecânicas, ou seja, não são peças standard. Por norma, eu diria que 70% dos fornecedores estão connosco há 10, 15, 20 anos. É sinal que também escolhemos o fornecedor certo. Posso dizer-lhe que, com esta crise toda, tive (em 14 anos que estou nas compras) 3 / 4 fornecedores, em Portugal talvez 1, com problemas financeiros que tivemos que sair. [...] em termos de longevidade de relações, é a maior (com os fornecedores portugueses). Por norma, um fornecedor português é quase para a vida.”
	LOGÍSTICA	ORGANIZAÇÃO	As questões logísticas são definidas e contratualizadas com cada um dos fornecedores.	“[...] nós quando fazemos um processo de compra, nós consultamos fornecedores portugueses, fornecedores espanhóis, fornecedores chineses, basicamente os requisitos são exatamente os mesmos para qualquer um deles; a única coisa que muda é o requisito logístico, porque é óbvio que o requisito logístico para um fornecedor que está em Águeda não é o mesmo para um fornecedor que está na China. Ou seja, ao fornecedor português nós dizemos assim: “são 500 mil/ano para entregares em lotes de x duas vezes por dia e nós vamos aí buscar ou vens tu entregar duas vezes/dia”; com o chinês dizemos: “são lotes de não sei quanto, entregues uma vez por semana, de barco, ou de avião, conforme”, e depois eles enviam a proposta de acordo com esses requisitos e depois nós fazemos o nosso TCO [...] O TCO é uma ótima ferramenta, só que não consegue medir tudo, como é óbvio. Nós inclusive pomos lá dados de qualidade, do histórico do fornecedor; isso é mensurável (nós sabemos os ppm do fornecedor). Às vezes acontece estar ali o fornecedor português (muito próximo dos outros) e nós aí o que é que fazemos? Há questões que, como não conseguem ser quantificadas no TCO, por exemplo, há um terramoto na Ásia, há um atraso no barco...; é muito mais fácil eu ter a flexibilidade de um fornecedor que está aqui ao lado do que um longe...isso o TCO não consegue medir. O que é que o TCO mede? Mede o custo logístico, mede o lead time, mas o lead time mede, não de acordo com o terramoto... Nós temos todo o interesse que o fornecedor esteja o mais próximo possível, para nós é muito fácil gerir uma situação de conflito...aconteceu aqui uma coisa qualquer e eu amanhã preciso de mais 500 peças; para a China, nunca cá vão estar amanhã; no máximo estão cá daqui a 3 dias.”
		GESTÃO DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS	As questões logísticas são ponderadas e fazem parte do estudo da EMPRESA J em termos de TCO. A proximidade, quando possível, é privilegiada.	
Contributo (como e de que forma) do international purchasing na competitividade das empresas	PRIORIDADES COMPETITIVAS	DEFINIÇÃO	Aumentar o volume de faturação Aumentar a competitividade (baixar os custos)	“A nível da empresa temos que ter um objetivo que é aumentar o volume da faturação em X através da diversificação; por exemplo, tentar fornecer mais uma divisão do grupo. E para nós fornecermos o que é que temos de ter? Produtos mais competitivos.”
	OBJETIVOS	DEFINIÇÃO (S/N)	São definidos objetivos para toda o grupo, e também para o Departamento de compras (não especificamente para o IP).	“É assim, o meu chapéu é o administrador. Mas os objetivos deles, que depois vão para mim, são fixados pela Alemanha. Dos 5/6 que eu tenho, 4 vêm da Alemanha e 2 são definidos localmente. [...] são fixados anualmente e deriva tudo daí.”
		BASE TEMPORAL/ CONTROLO	Objetivos anuais	
		DESCRIÇÃO	Dos objetivos existentes, 4 são fixados pela sede e 2 localmente.	“Tenho objetivos [...] e os meus compradores também. São fixados sempre no início do ano, são os chamados EMS (Emergent Market Share); ou seja, o objetivo é compra cada vez mais nos Emergent Markets, os tal LCC. Portugal, temos a sorte ou o azar de ser um LCC; ou seja, quanto mais comprar, melhor. Neste momento, o meu objetivo para este ano é ter o meu volume de compras 60/65 % em EMS; não é difícil, diga-se de passagem, porque a China também é (um LCC). [...] objetivos de

				localização? Tenho. Comprometi-me a comprar na Ibéria 15% até 2016. [...] nós temos como objetivo mínimo reduzir todos os anos entre 3 a 4% de material.”
	CONTRIBUTO DO DEPARTAMENTO DE COMPRAS/IP	MEDIÇÃO	Através da redução do rácio compras.	<p>“A nível da empresa temos que ter um objetivo que é aumentar o volume da faturação em X através da diversificação; por exemplo, tentar fornecer mais uma divisão do grupo. E para nós fornecermos o que é que temos de ter? Produtos mais competitivos. E para termos produtos mais competitivos temos que ter rácio de material. [...] o material tem muito peso, no nosso caso representa cerca de 75% do custo do produto [...] A pressão nas compras é enorme, nós temos como objetivo mínimo reduzir todos os anos entre 3 a 4% de material, ou seja, como é que é medido o rácio compras? É medido da seguinte forma: eu este ano tenho que comprar exatamente o que comprei o ano passado, mas com uma redução de 3 /4 % (todos os anos). O ano passado conseguimos 7,2% e este ano já vamos com 4,8%.”</p>
		PERFORMANCE DA EMPRESA	A performance das compras reflete-se diretamente na performance da empresa.	

Empresa K - produção de esquentadores e caldeiras

TEMAS	CATEGORIAS	SUB CATEGORIAS	UNIDADES DE REGISTO	UNIDADES DE CONTEXTO
IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA	CARACTERIZAÇÃO	CONFIGURAÇÃO	Empresa pertencente a uma multinacional alemã.	-
		DIMENSÃO	Empresa de grande dimensão, com uma faturação de 260 M€ e cerca de 1055 colaboradores.	“Tem 1055 associados, deve ter mais nesta altura. Fatura 260 M€, 65% do mercado é Europa, 17% América do Sul, 13% África e depois o resto é residual. Estamos a falar de 1 milhão de esquentadores/ano; 73 mil caldeiras. Investimos 4% das vendas em Desenvolvimento anualmente.”
		MERCADO	Europa – 65%; América do Sul – 17% e África – 13%	
	SECTOR DE ATIVIDADE	DESCRIÇÃO	Termotecnologia - produção de esquentadores e caldeiras	-
		TIPO DE PRODUÇÃO	Produção por encomenda	
	COMPRAS	MATURIDADE EM RELAÇÃO AO IP	Desde sempre, até porque algumas commodities, comuns a todas as Divisões (incluindo a Empresa K), são negociadas centralmente	“Nós somos uma empresa que tem muita produção interna, compramos MP de cobre, de aço e isso é tudo externo e aí vamos a fornecedores que são global players, fornecedores mundiais e temos preços negociados também a nível central [...]”
		REPRESENTATIVIDADE DO IP	Cerca de 80% são fornecedores externos (turnover)	“Estamos a falar em 33% na Ibéria, isto (gráfico) é a Europa Central e depois temos 20% na Ásia; digamos que cerca de 20% são fornecedores nacionais; estamos a falar de turnover; a nível de quantidade de fornecedores é muito mais, temos para aí 60% de fornecedores nacionais. Estamos a falar de 334 fornecedores e 5200 referências que compramos, digamos assim.”
Como é que é desencadeado o international purchasing nas empresas industriais?	FATORES INFLUENCIADORES	PRODUTO COMPRADO	Como faz parte de uma empresa multinacional, algumas compras são negociadas pela central, sem intervenção da Empresa K. Inexistência, no mercado interno, de alguns materiais e/ou tecnologias	“Nós somos uma empresa que tem muita produção interna, compramos MP de cobre, de aço e isso é tudo externo e aí vamos a fornecedores que são global players, fornecedores mundiais e temos preços negociados também a nível central; o volume é astronómico e temos preços extremamente atrativos, comparados com a concorrência. Esse trabalho, em princípio, é feito centralmente e faz sentido que assim seja, porque estamos a falar de grandes volumes de compra e anualmente o que é feito é ver realmente novas alternativas e depois vamos dividindo o share. Também temos multiple source para evitar problemas, mas esse trabalho de base é consolidação central, digamos assim. [...] Há alguns tipos de materiais que nós não conseguimos encontrar em Portugal, depende...há tecnologias que nós não temos em Portugal. Há algumas coisas que nós realmente somos forçados a ir comprar lá fora.”
		INFLUÊNCIA DA SC/CLIENTE	Sim, pelo motivo apresentado anteriormente	
		CARACTERÍSTICAS DO MERCADO	Falta de capacidade produtiva e competitiva (maior TCO) dos fornecedores portugueses.	“Algumas commodities nós não conseguimos encontrar em Portugal e há outras que temos, mas não temos ainda em Portugal se calhar processos produtivos que consigam ser competitivos com os fornecedores que temos lá fora. Por exemplo, na parte de tornearia, temos alguns bons fornecedores, mas não temos uma grande quantidade de fornecedores que tenham um grande parque de máquinas com um multifuso para que, com alta cadência, nos permita ter grandes quantidades a um preço reduzido. E claro que depois a nível de competitividade é diferente, quando comparamos preços dos dois fornecedores vemos que isso não acontece, ou seja, há

				limitações tecnológicas, há limitações de produto, que também não encontramos; são essencialmente essas as duas razões... [...] Se olha a nível de preço, não somos competitivos em algumas áreas [...] Quando tomamos a decisão de compra, não é o preço, é o custo total (TCO).”
		OUTRAS MOTIVAÇÕES	-	-
Relação entre as questões organizacionais /estruturais e os processos de compra nos mercados internacionais	ORGANIZAÇÃO DO DEP COMPRAS	CONFIGURAÇÃO	Existe um Departamento de Compras na Empresa K, mas a estrutura está verticalizada com o grupo e a Divisão.	“[...] não somos autónomos. Temos a estrutura verticalizada a nível do grupo e a nível da Divisão; nós fazemos consolidação de compras com a Divisão, que está sediada em Bernau (Alemanha), onde temos também as outras fábricas, que fazem também essa consolidação; agora, de qualquer das formas, temos a liberdade para apresentar alternativas, apresentar fornecedores alternativos e competitivos, e fazemos esse trabalho ativo de procura, de consulta, de prospeção, isolados ou às vezes até mesmo em parceria com a central de compras, digamos assim. Depois há uma decisão conjunta e claro que terá de ser uma decisão racional. Teremos que ter uma decisão baseada no custo, qualidade, e baseado nisso toma-se a decisão tendo sempre como fio condutor uma estratégia de compras. [...] Nós somos uma empresa que tem muita produção interna, compramos MP de cobre, de aço e isso é tudo externo e aí vamos a fornecedores que são global players, fornecedores mundiais e temos preços negociados também a nível central; o volume é astronómico e temos preços extremamente atrativos, comparados com a concorrência. Esse trabalho, em princípio, é feito centralmente e faz sentido que assim seja, porque estamos a falar de grandes volumes de compra e anualmente o que é feito é ver realmente novas alternativas e depois vamos dividindo o share. Também temos multiple source para evitar problemas, mas esse trabalho de base é consolidação central, digamos assim. [...] Compramos por exemplo 20% a um e 80% a outro e depois, dependendo do preço, vamos mudando este share para que tenhamos mais competitividade, digamos, não deixamos nunca de comprar...temos sempre 2/3 fornecedores porque não podemos ter 100% de volume num fornecedor (é um risco). É uma questão de gestão de risco, é uma questão de também colocar pressão no fornecedor, que sabe também que, de um ano para outro, tem que estar competitivo e tem que apresentar bons preços, porque senão pode ocorrer alguma coisa mal a nível de share, perde o negócio (pode acontecer) e trabalhamos sempre com mais do que uma fonte de fornecimento. Está em causa também a viabilidade da empresa, é uma questão essencialmente de gestão de risco. [...] Quando tomamos a decisão de compra, não é o preço, é o custo total (TCO).”
		AUTONOMIA	Não são autónomos; é feita consolidação de compras com a Divisão.	
		PROCESSOS	Existe a prática do multiple sourcing por uma questão de gestão de risco. As decisões de compra são baseadas no TCO.	
		RECURSOS HUMANOS	No Departamento de Compras trabalham 26 colaboradores.	“Aqui nesta parte de compras e da qualidade de fornecedores, somos 26”
		QUALIFICAÇÕES/PERFIL	Pessoas dinâmicas, ativas, boas comunicadoras; conhecimentos de inglês são fundamentais.	“Tem que ser uma pessoa dinâmica, ativa, curiosa, persistente, uma pessoa boa comunicadora também, mas persistente para atingir os objetivos, orientada para os resultados, essencialmente são estas as características que uma pessoa nas compras terá que ter. [...] também é preciso que as pessoas tenham grande disponibilidade e gosto, é preciso ter gosto para isto. Os dias aqui são todos diferentes, não há rotinas aqui e é preciso ter gosto desta pressão, desta adrenalina e é preciso ter um carácter um bocadinho específico para ser um comprador. [...] (O inglês) é essencial, todos os

				<p>compradores têm. Depois há outra questão: os compradores vão rodando, digamos assim, estão um x tempo com uns fornecedores, depois passam para outros, também para que não haja vícios, para as pessoas terem desafios diferentes, para que a realidade seja diferente... é bom para a empresa, é bom para os compradores e é bom para os fornecedores.... E mais cedo ou mais tarde, vão ter contacto com fornecedores estrangeiros onde a língua falada é o inglês. Temos alguns que falam alemão, mas não é necessário, digamos assim. É bom se falarem, mas essencialmente é o inglês.”</p>
	FORNECEDORES	SELEÇÃO/AVALIAÇÃO	<p>Existe uma base de dados central, onde constam todos os fornecedores. As decisões finais são tomadas sempre após discussão com a Central. Se possível, dá-se preferência a fornecedores nacionais.</p>	<p>“[...] temos uma base de dados central, onde temos todos os fornecedores, todos os acordos que existem, os relatórios que existem as opiniões sobre o fornecedor. Se eu quiser agora um fornecedor para alumínio, vou à base de dados, vejo fornecedores para alumínio e depois escolho (e a informação está disponível, acessível a toda a gente, a nível de turnover... toda a informação). Se tivermos interesse num fornecedor, podemos questionar as fábricas acerca dele e nesse sentido o trabalho é muito mais fácil porque temos uma plataforma de informação que já dá muita informação à partida, mesmo para Benchmarking e... lá está, é melhor eu ter um fornecedor que é já da empresa do que estar a pegar num fornecedor que não tem... há metodologias, há princípios, há regras e quem trabalha no grupo tem essa comunalidade em todas as empresas. [...] temos sempre reuniões com a Central para discutir, olhamos para os custos envolvidos... se eu for para um fornecedor novo, só pode ser por duas razões: ou os que eu tenho não me conseguem dar a solução técnica que aquele novo tem, ou esse novo é mais competitivo que o atual, e se é mais competitivo, eu tenho logo ali um ponto para discutir. E é bom também termos de desafiar sempre os fornecedores que temos porque temos que continuar a ser competitivos e essa questão é tida em consideração e depois é tomada uma decisão em conjunto sobre isso. Mas há sempre bom senso na decisão porque realmente o que é mais importante é a competitividade e pronto, se é uma questão de tecnologia, não há volta a dar, são casos que têm que ser aceites e aí não há nada a fazer. Existem alguns casos, em que temos um produto novo, uma tecnologia nova, não temos fornecedores para aquilo, não há nada a discutir, tem que ser mesmo aquele. E depois, numa 2ª fase, se eu quiser colocar um outro, aí sim, já podemos discutir: “Já tens este, agora queres aqui outro, qual é o motivo?”; mas é uma relação que existe sempre de comunicação com a Central, sob pena de perdermos aquele poder de consolidação. Se todas as empresas do grupo comessem a escolher todos os fornecedores, eu já não tinha 20 M€ com 1 fornecedor, tinha 20 fornecedores com 1 M€ cada um, e aí é completamente diferente o jogo de poder, não é? E isso tem que ser também gerido a nível central. Ganhamos todos com este jogo, agora, tendo sempre em consideração a competitividade dos intervenientes. [...] Agora há outras áreas em que realmente há um gap que nós temos a nível de tecnologia em Portugal, e a nível de processos produtivos, que não conseguimos ser competitivos em algumas áreas. Agora, por defeito, tentamos sempre dar primazia a fornecedores nacionais. [...] eu estou com os fornecedores nacionais porque são fornecedores qualificados; já lá vai o tempo do “desenrasca” e... somos uma multinacional, não há hipótese... e se eu posso ter essa condescendência porque sou português, o meu grupo não me permite que assim seja, nem os resultados dia a dia... e os fornecedores têm requisitos de entrada e para estarem cá, têm que estar realmente à altura do</p>

			<i>desafio, e são extremamente competitivos, extremamente qualificados, e muitas vezes nós fazemo-los crescer, mas eles também nos forçam a pensar em algumas soluções diferentes e não vejo nessa perspetiva [...] Eu acho que os fornecedores portugueses (há de tudo, é verdade), mas já temos fornecedores portugueses muito bem preparados, com um grande investimento também no desenvolvimento, com uma noção do que é ser um global player.”</i>
	FORMAS DE COMUNICAÇÃO	Existe sistema SAP partilhado por todo o grupo. O contacto pessoal e acompanhamento permanente dos fornecedores são considerados fundamentais.	<i>“[...] temos, o SAP, que é comum a todo o grupo [...] a Supply On também faz isso (colocação de concursos, ou propostas, ...) [...] Os SI não substituem as relações pessoais?) De todo, estamos a falar da ferramenta informática, que é para ter a informação, mas a nível de gestão, de discussão, as relações pessoais ainda marcam a diferença; a nível de entendimento, de esclarecimento... temos programas também de supplier development, que mandamos pessoas da Qualidade, da Engenharia, ajudar a desenvolver os fornecedores nos processos produtivos deles, como já falámos. Temos reuniões regulares com eles também, são chamados para participar ativamente em workshops da nossa parte, de desenvolvimento, de redução de custos... é uma relação contínua e tudo isto se faz com a presença, não pode ser feito com uma ferramenta informática, com uma comunicação, isso não pode ser feito assim e nós temos que manter essa ligação, digamos assim, e também para o desenvolvimento... não há nada que substitua isso, não há nada mesmo como ir ao terreno, ver as coisas e falar cara a cara com as pessoas; é completamente diferente, para esclarecer, para entender... [...] (Este tipo de comunicação é feito com todos os fornecedores, portugueses e estrangeiros), aliás, quando há alguma questão de maior, terá que ser resolvida diretamente, isso não tenho dúvida.”</i>
	CARACTERIZAÇÃO DAS RELAÇÕES	As relações têm que ser adaptadas a cada fornecedor, consoante as suas características mas, independentemente de serem portugueses ou estrangeiros, os fornecedores são todos tratados da mesma forma.	<i>“[...] temos de ter alguma preocupação adicional, quando estamos a falar com um fornecedor chinês, por exemplo, temos que nos ajustar à cultura dos fornecedores também. Mas isso é uma adaptação... mas é indiferenciado. Os filtros, as precauções são idênticos, digamos assim. A metodologia é idêntica e há bons fornecedores e maus fornecedores em toda a parte do mundo e em Portugal também os há e temos que nos adaptar ao fornecedor, digamos assim. E os compradores hoje estão com uns, amanhã poderão estar com outros; há assim umas commodities que só compramos em Portugal, há esta dinâmica, mas é indiferenciado. [...] eu estou com os fornecedores nacionais porque são fornecedores qualificados [...] também (fazemos análise) financeira, de risco e pronto, nos últimos anos foi uma preocupação acrescida com a análise financeira dos fornecedores. E aí já não são se calhar os maiores fornecedores que me preocupa, são os mais pequeninos, e aí sim, se calhar mais alguns portugueses a que nós temos que estar em cima da situação; e fomos forçados em alguns deles a mudar condições de pagamento, um acompanhamento mais apertado, gerir também a alocação de projetos... quando vimos que as situações estão um bocado mais críticas se calhar vamos aguardar e ver... não vamos colocar mais projetos até ver o que é que aquilo vai dar; é caso a caso, digamos assim, que isso é gerido, mas vamos fazendo as avaliações financeiras, se bem que as avaliações financeiras, no país em que estamos e da forma como as coisas são geridas e nos reports que temos acesso, as coisas às vezes são um bocadinho inconclusivas, e há outro tipo de sinais que se calhar chegam primeiro, que é o pedido de mudança de pagamentos, fornecedores que deixam de receber, quadros da empresa que saem e isso são sinais que às vezes nos deixam um</i>

				<i>bocadinho mais alerta: “o que é que se passa aqui?”; temos que estar atentos a tudo.”</i>
		MATURIDADE DAS RELAÇÕES	Por norma, tentam-se manter relações de longo prazo, embora possam existir casos em que as relações não resultam.	<i>“Temos relações de longa data e temos também relações que não dão certo; não são todos casos de sucesso. Agora que existe empenho da nossa parte para que sejam casos de sucesso e para que cresçam...O grupo permite que realmente os fornecedores cresçam gradualmente, se eventualmente tiverem condições para isso. Um bom fornecedor começa aqui em Aveiro e depois já está em Ovar, e depois já está a fornecer em Braga e depois, quando dá conta, já está a fornecer lá para fora e isso permite criar uma base de alicerces muito fortes com esses fornecedores... se eles souberem aproveitar as oportunidades. Agora não vou oferecer um fornecedor que eu tenho dúvidas aos meus colegas de Ovar e lá fora, não, isso eu tenho que estar preparado, tenho que estar à altura dos desafios que são colocados. Agora eu tenho fornecedores com décadas aqui, com grandes histórias, com uma longa vida, que cresceram connosco e se for lá, a alguns deles, parece que estou a entrar numa fábrica do grupo porque vieram ver os nossos processos produtivos, colocámos pessoas nossas lá, a desenvolver os processos deles, têm alguma dúvida vêm cá, vêm tudo porque aqui não há segredos para com os fornecedores. Eles têm que ter os processos mais competitivos e se nós os pudermos ajudar nesse sentido, é para todos, todos ganhamos com isso; e temos algumas relações duradouras, deste nível, isso temos.”</i>
	LOGÍSTICA	ORGANIZAÇÃO	Os serviços logísticos são subcontratados. Há alguns casos de consignação por parte de fornecedores que estão na Ásia, desde que os volumes comprados justifiquem.	<i>“(Em termos logísticos) temos acordos especiais também, mais uma vez usamos os volumes que temos, etc, etc... e usamos os acordos centrais. Tudo o que é a nível nacional temos transportes que fazem a recolha dos materiais para nós; isto permite-nos ter redução de stocks, temos 24 h de stock em casa e o resto temos a ser fornecido diariamente. Lá fora temos também a nível da Europa camiões a circular; a nível da Ásia temos o transporte marítimo e fazemos consolidação de cargas lá e essencialmente é assim que é feito. [...] (nesse caso, tem que fazer mais planeamento?) Sim, ou isso, ou temos que ter mais stock na pipeline, depende da situação. Temos também alguns casos de fornecedores que estão na Ásia (mas para isso temos que justificar) em que o fornecedor tem um ponto de stock aqui, mas não é nosso (consignação) e nós só pagamos consoante os consumos que vamos fazendo. Mas para isso, temos que ter um determinado volume que justifique isso e que tenhamos ganhos com isso. Agora fornecedores mais pequenos nessas áreas do mundo é complicado ter consignação; então é feito consolidação a nível do transporte marítimo, mas pronto, tem que se acrescer o stock em trânsito e tem algum impacto. [...] É mais fácil, e cada vez mais fácil ter fornecedores competitivos lá fora. Os custos logísticos estão cada vez mais reduzidos, os fornecedores estão cada vez mais globais. [...] Eu tenho fornecedores na Ásia que também têm clientes na Europa. Então têm um armazém na Europa donde alimentam todos. Esses custos vão baixando, vão sendo diluídos, eu já pago só parte... e eu vejo que isso acontece cada vez mais. “</i>
		GESTÃO DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS	As questões logísticas são ponderadas e fazem parte do estudo da BOSCH em termos de TCO. A proximidade, quando possível, é privilegiada.	
<i>Contributo (como e de que forma) do international</i>	PRIORIDADES COMPETITIVAS	DEFINIÇÃO	Custo, Qualidade, Flexibilidade, Inovação, Rapidez	<i>“É um bocadinho de tudo. Cada vez mais temos que ser muito mais rápidos; os ciclos produtivos estão cada vez mais curtos; antes tinha-se um componente que duraria eventualmente no mercado 4/5 anos, e neste momento os ciclos estão muito mais curtos. A inovação é muito mais rápida e os componentes também sofrem disso</i>

purchasing na competitividade das empresas				mesmo, ou seja, têm ciclos de vida muito mais reduzidos e temos de ser muito mais rápidos. Isto vê-se em tudo. [...] Ao nível de algumas tecnologias o ciclo não é assim tão curto, mas realmente os ciclos estão muito mais reduzidos e claro que a pressão aumenta e claro que uma das armas diferenciadoras de toda a indústria é a inovação. Normalmente quem sai com a 1ª ideia, com a 1ª inovação, é que ganha realmente o mercado e ganha essa margem; depois os outros são os seguidores, não é? Nós tentamos ser daí dessa parte do pelotão da frente e temos desenvolvimento aqui em “casa” e estamos também sempre a tentar estar na linha da frente [...]”
	OBJETIVOS	DEFINIÇÃO (S/N)	São definidos objetivos para todo o grupo, e também para o Departamento de compras (não especificamente para o IP).	“São fixados anualmente, estão também indexados à performance dos colaboradores, temos objetivos financeiros, temos objetivos de qualidade, temos objetivos de vendas também, ou seja, temos diretos e indiretos. Aqueles onde a gente contribui diretamente e estamos essencialmente a falar de rácios, estamos a falar de novos componentes, estamos a falar de qualidade e depois temos os resultados da empresa que aí já são mais abrangentes e que nós não podemos contribuir diretamente...[...] são objetivos mais amplos, dos resultados da empresa que também estão associados ao Departamento. São acordados no início do ano e depois têm um sistema de bónus associado ao atingimento desses objetivos também. São seguidos mensalmente e os colaboradores estão informados de qual a contribuição dos projetos deles, digamos, nos objetivos da empresa. [...] Alguns (objetivos) que são globais, para toda a empresa, alguns que são só para o Departamento e dentro do Departamento, entre eles tenho diferenciação também; eu não posso pedir que todos os compradores tenham um rácio de 5% todos os anos, porque há commodities diferentes, há potencial de rácios diferentes nas commodities e tem que haver essa diferenciação, digamos assim.
		BASE TEMPORAL/ CONTROLO	Objetivos anuais com controlo mensal	
		DESCRIÇÃO	São fixados objetivos financeiros, de qualidade e objetivos de vendas.	
	CONTRIBUTO DO DEP DE COMPRAS/IP	MEDIÇÃO	Não é feita uma medição direta.	“O impacto das compras...? Não, não vamos a esse limite de quantificar se as vendas aumentaram 20%... (Falou em redução de custos das compras...) Esses são diretos, agora os outros mais amplos... as vendas aumentaram 20%, qual foi a contribuição das compras? É difícil. O stock baixou 2 M€; qual a contribuição das compras? É difícil. Agora que estivemos lá e que contribuímos, não tenho a mínima dúvida disso, agora quantificar é muito difícil e o valor disso...mensurar isto para fazer reflectir em bónus, não é esse o sentido. [...]compras têm um papel extremamente importante em garantir que realmente o desenvolvimento tem acesso aos componentes o mais rapidamente possível, e se possível for, a um bom preço também, não é? Aqui a competitividade tem um papel extremamente importante. [...] há um contacto constante, temos reuniões semanais, há reuniões de projetos quase diárias e há um seguimento das necessidades quase online porque assim tem que ser; e as solicitações são enormes e basta se nós sabemos “e pá, aconteceu isto, agora apareceu um produto novo na China com esta determinada capacidade”; de um momento para o outro nós temos que tentar arranjar, não é algo igual, é algo ainda melhor, e os desafios às vezes surgem daí e não há dúvida nenhuma que temos que estar sempre de braço dado com o desenvolvimento para... não temos que ir à procura das soluções, nós temos que saber o que é que eles precisam para o futuro e baseado nisso a gente vai à procura e vamos trilhando caminhos e vamos falando, e também há uma coisa que cada vez mais é feita é levar o Desenvolvimento também para os fornecedores e para eles também verem, e ver o que é que os fornecedores têm disponível e o Desenvolvimento é também isso, ver as soluções que estão
		PERFORMANCE DA EMPRESA	A performance das compras reflete-se diretamente na performance da empresa.	

				<p><i>disponíveis no mercado e trabalhar sobre elas, alterando-as às vezes e dar uma diferenciação em relação ao competidor, não é? E esse é um trabalho que tem que ser feito em parceria, constantemente, isso não tenho dúvida. [...] a capacidade de criação é muito maior [...] agora os ciclos são cada vez mais reduzidos em todo o lado [...] temos que acompanhar isso e a nível de compras temos que estar muito mais ativos. O mercado global faz com que nós, a nível de manufatura, estejamos com essa velocidade e automaticamente isso é transferido para as compras disso não tenho dúvida nenhuma."</i></p>
--	--	--	--	--